



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA- Gestion des Ressources  
Humaines**

**(MBA/GRH)**

**13<sup>ème</sup> Promotion  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DE LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DE LA  
SOCIETE NATIONALE BURKINABE  
D'HYDROCARBURES (SONABHY).**

**Présenté par :**

Naminigué DA

**Dirigé par :**

Dr Efua Irène Amenyah SARR  
Enseignante-Chercheure Associée

**Octobre 2014**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à ma défunte mère Manibilma DA qui m'a tout donné et avec qui j'aurais aimé partager ma joie de fin d'études en MBA/GRH ; mais hélas, le seigneur a bien voulu la rappeler au cours de l'année académique.

Je dédie également ce mémoire à mon épouse Lydie, à mes enfants Kévin, Clovis et Anaël pour leurs bienveillantes compréhensions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit des efforts conjugués de plusieurs personnes à qui je voudrais qu'il me soit permis d'adresser toute ma reconnaissance.

Je remercie Madame Efua Irène Amenyah SARR, ma Directrice de mémoire pour ses conseils avisés et sa constante disponibilité.

Je remercie également Monsieur Benoît SAMPO pour ses précieux apports.

Je dois aussi toute ma reconnaissance :

- aux personnels de la SONABHY pour leur contribution à travers les réponses aux questionnaires qui leur ont été soumis ;
- aux enseignants du CESAG, notamment ceux du programme MBA/GRH pour les savoirs qu'ils ont bien voulu partager avec nous ;
- à mes camarades de promotion pour l'amitié, la solidarité et le partage d'expérience qui ont rendu notre séjour agréable à Dakar ;
- à Monsieur Souleymane YAMEOGO pour les informations précieuses qu'il a bien voulu me communiquer ;
- à Monsieur Séverin PODA pour les soutiens multiformes qu'il m'a apportés ;
- à Mademoiselle OUEDRAOGO Amsétou pour sa contribution dans le domaine du secrétariat ;

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG/SE	: Assemblée Générale des Société d'Etat
CA	: Conseil d'Administration
CDI	: Contrat à Durée déterminée
CEREQ	: Centre de Recherche sur les Qualifications
DIF	: Droit Individuel à la Formation
DG	: Direction Générale
DCG	: Direction du Contrôle de Gestion
DAQ	: Direction de l'Audit et de la Qualité
DJC	: Direction Juridique et du Contentieux
DSI	: Direction des Systèmes d'Information
DDAF	: Direction du Département de l'Administration et des Finances
DDE	: Direction du Département de l'Exploitation
DFC	: Direction des Finances et de la Comptabilité
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DCM	: Direction du Commerce et du Marketing
DDBO	: Direction du Dépôt de Bobo
DDBI	: Direction du Dépôt de Bingo
FAFPA	: Fonds d'appui à la formation professionnelle et d'apprentissage
FPC	: Formation Professionnelle Continue
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
RH	: Ressources Humaines
SONABHY	: Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures
TPA	: Taxe Patronale d'Apprentissage

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel selon le sexe.....	47
Tableau 2 : Répartition du personnel selon les catégories socio- professionnelles.....	48

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La démarche d'ingénierie de formation.....	35
Figure 2 : Diagramme de répartition du personnel selon le sexe.....	47
Figure 3 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'activité la mieux prise en charge de la fonction RH.....	55
Figure 4 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation du degré de développement de la fonction RH.....	56
Figure 5 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'existence d'un politique de formation.....	57
Figure 6 : Diagramme de répartition des supérieurs hiérarchiques enquêtés selon l'existence d'un plan de formation.....	58
Figure 7 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les sources d'identification des besoins en formation.....	59
Figure 8 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les objectifs de la formation.....	60
Figure 9 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation de la gestion de la formation.....	62
Figure 10 : Diagramme de Répartition des agents selon la source de financement de leur nouvelle qualification.....	64
Figure 11 : Diagramme de Répartition des agents selon le bénéfice ou non d'une promotion..	65
Figure 12 : Diagramme de Répartition des agents selon le bénéfice des actions de formation..	66
Figure 13 : Histogramme de répartition des agents selon le domaine de formation.....	68
Figure 14 : Histogramme de répartition des agents selon la durée de la formation.....	69
Figure 15 : Histogramme de répartition des agents selon l'apport de la formation .....	70
Figure 16 : Histogramme de répartition des agents selon l'appréciation de la gestion de la formation.....	71

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : LES APPROCHES THEORIQUES DE LA FPC</b>	
<b>CHAPITRE 1 : LES DETERMINANTS DE LA FPC.....</b>	<b>5</b>
1.1 : La définition conceptuelle.....	5
1.2 : Les logiques de formation.....	10
1.3: La politique de formation.....	13
<b>CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'INGENIERIE DE FORMATION.....</b>	<b>23</b>
2.1 : La collecte et l'analyse des besoins de formation.....	23
2.2 : L'élaboration du plan de formation.....	26
2.3 : La réalisation et l'évaluation des actions de formation.....	28
<b>CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>36</b>
3.1 : L'étude documentaire.....	36
3.2 : L'observation participante.....	37
3.3 : L'enquête.....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : LES PRATIQUES DE FORMATION DE LA SONABHY</b>	
<b>CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE LA SONABHY.....</b>	<b>42</b>
4.1 : L'historique de la création de la SONABHY.....	42
4.2 : Organisation et fonctionnement de la SONABHY.....	43
4.3 : Le service formation et l'effectif du personnel de la SONABHY.....	46
<b>CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES EN MATIERE DE FORMATION A LA SONABHY.....</b>	<b>49</b>
5.1 : Le cadre juridique de la formation.....	49
5.2 : Le recensement des besoins de formation.....	52
5.3 : La réalisation et l'évaluation des actions de formation.....	53
<b>CHAPITRE 6 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>55</b>
6.1 : La hiérarchie et sa perception de la formation professionnelle continue.....	55
6.2 : La perception des agents sur la formation professionnelle.....	63
6.3 : Propositions d'amélioration de la fonction formation de la SONABHY.....	72
CONCLUSION GENERALE.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	80
ANNEXES.....	83
TABLES DES MATIERES.....	84

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

« Eduquer ou périr », tel est le titre que KI-ZERBO (1990) a donné à un de ses ouvrages dans lequel il indique : « Une société qui renonce à prendre en charge sa jeunesse et à la doter des outils d'une promotion optimale, enterre son propre avenir. C'est une société suicidaire » (KI-ZERBO 1990, p15).

Les propos de l'auteur traduisent la place de choix qu'occupe l'éducation dans toute société. En effet, comment l'adolescent d'aujourd'hui pourrait-il jouer pleinement demain son rôle de producteur et de reproducteur si au préalable il n'a pas reçu une formation adéquate ? La notion de formation étant ici, dans son usage extensif et globalisant liée à celle de l'éducation.

De la même manière que la question de la formation se pose au niveau de la société globale, celle de la formation professionnelle continue de se poser au sein de l'entreprise. Et la tentation de paraphraser KI-ZERBO en notant qu'une entreprise qui renonce à former son personnel est une entreprise qui est condamnée à disparaître.

Néanmoins, MEIGNANT cité par PERETTI (2010, p 415) invite à relativiser nos propos en disant que : « L'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre ». Mais au-delà même des problèmes de formation, c'est la place de l'homme au travail qui est ici posé. Il est admis que l'homme est à la fois le moteur et la finalité de toute activité économique. Dans ce sens, BODIN cité par CADIN, GUERIN, PYGEYRE (2007, p 473) affirme que : « Il n'est de richesse que d'hommes », pour traduire combien le capital humain constitue au-delà des capitaux et de la technique, le facteur clé de la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective, les différentes activités qui concourent à la gestion des ressources humaines ont été recadrées en prenant en compte aussi bien la finalité économique que celle sociale de l'entreprise. C'est ainsi que la formation professionnelle des salariés devient un moyen de développement des compétences afin d'améliorer la performance de l'entreprise et un levier du développement social du salarié.

L'attention particulière accordée à la formation professionnelle continue (FPC) ne s'est pas limitée aux frontières de l'entreprise ; dans certains pays comme par exemple la France, elle a intéressé les pouvoirs publics qui l'ont encadrée par un dispositif légal qui vise à assurer aux salariés la FPC tout au long de la vie.

Au Burkina Faso, la législation est restée un peu évasive et laisse à chaque employeur l'initiative d'adopter sa stratégie en matière de formation de son personnel. Dans ce contexte de faiblesse d'incitation ou de contrainte légale, la question est de savoir s'il existe une politique de formation dans les entreprises burkinabè et quelles pratiques sont mises en œuvre pour assurer le renforcement des compétences des salariés ? En d'autres termes, la gestion de la formation professionnelle continue est-elle un discours ou une réalité dans les organisations ? Ce faisant, nous tenterons de répondre à cette interrogation à travers le cas de la SONABHY.

La SONABHY est une société d'Etat à caractère stratégique dont l'un des objectifs est d'assurer la sécurité énergétique du Burkina Faso. L'Etat lui a concédé un monopole de droit à cet effet, faisant d'elle la seule entreprise qui a la charge d'approvisionner le pays en produits pétroliers.

Dans le cadre de leurs activités, les travailleurs de la SONABHY manipulent des matières sensibles tels les hydrocarbures avec des installations techniques spécifiques. Pour cela, leur formation revêt une grande importance afin qu'ils soient à la hauteur des défis technologiques en matière de maîtrise des ouvrages.

De même, pour une bonne maîtrise des autres fonctions de la SONABHY, il importe de renforcer les compétences du personnel. Par exemple, pour avoir des produits pétroliers de bonne qualité et à un bon prix sur le marché international, il nécessite de disposer des agents et des techniciens performants dans le domaine de la gestion commerciale, capables de concevoir et de mettre en œuvre une veille informationnelle et communicationnelle. C'est autant de tâches qui requièrent une mise à niveau régulière de la compétence des travailleurs par la formation professionnelle continue.

Notre étude, au regard de ce qui précède, va se mener autour de la question suivante : quelle réalité recouvre la fonction formation à la SONABHY et en quoi les actions de formation sont-elles efficaces quant au développement de l'entreprise et à la motivation des travailleurs ?

Nous tenterons de répondre à la question générale à travers les questions spécifiques suivantes :

- Quel processus la SONABHY déroule-t-elle pour assurer le renforcement des compétences de son personnel ?
- Quelles pratiques en matière de formation professionnelle continue sont-elles mises en œuvre à la SONABHY ?
- Quelle appréciation le personnel de la SONABHY fait-t-il des pratiques de ces pratiques ?

C'est l'ensemble des préoccupations ci-dessus évoquées qui ont amené à formuler le sujet de recherche suivant : « Analyse du système de gestion de la formation professionnelle continue de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures ».

L'objectif général de l'étude est d'analyser le système de la formation professionnelle continue en tant que moyen de développement des compétences des ressources humaines de la SONABHY. Pour ce qui concerne les objectifs spécifiques, ils visent à :

- identifier les pratiques de formation professionnelle continue à la SONABHY ;
- dégager la perception et la satisfaction qu'ont les travailleurs ;
- proposer quelques pistes d'amélioration.

Pour mener à bien le présent travail, nous formulons les hypothèses ci-après :

- **Hypothèse 1** : Le système de gestion de la formation de la SONABHY est caractérisé par l'absence d'une politique et d'un plan de formation élaborés et formalisés.

Cette hypothèse va nous amener à rechercher auprès de la hiérarchie et des travailleurs la perception qu'ils ont de la formation professionnelle continue dans l'entreprise.

- **Hypothèse 2** : La formation à la SONABHY répond peu aux attentes de la majorité des employés.

En rapport avec cette hypothèse, nous allons chercher à vérifier auprès des travailleurs ayant bénéficié des actions de formation leur point de vue.

La présente recherche revêt un intérêt dans la mesure où elle permet aux différents acteurs de l'entreprise de mieux comprendre le sujet et d'en faire une appréciation objective surtout qu'on se souvient qu'il fait l'objet d'un débat depuis un certain temps comme en témoignent les échanges ci-dessous :

- les travailleurs, à travers leurs représentants, ont à maintes reprises inscrit dans le cahier de doléances « l'élaboration et l'application d'un plan de carrière et de formation du personnel »<sup>1</sup> ;
- la Direction Générale, en réponse à la préoccupation du personnel, a réagi dans une de ses correspondances en ces termes : « La gestion des carrières des agents et de leur formation font partie de nos préoccupations quotidiennes. Nous nous réjouissons de constater que vous avez également le souci de l'efficacité et de la performance du personnel, toutes choses concourant à la bonne marche de notre société. [...] nous envisageons dans un proche avenir entreprendre un audit social des ressources humaines qui permettra entre autres d'asseoir une politique et un système cohérents et efficaces qui faciliteront une analyse réaliste des compétences internes et dégageront les besoins et les capacités d'évolution et de formation de l'ensemble du personnel. Toutefois, il serait utopique de croire à une panacée et que les tâches répétitives ou de routine que vous répugnez puissent s'éliminer par une simple rotation du personnel à tous les niveaux »<sup>2</sup>.

Le sujet de recherche sera élucidé au plan méthodologique par des investigations documentaires, l'observation participante et des enquêtes de terrain. Le résultat du travail, en plus d'une introduction générale et une conclusion générale, sera livré en deux parties :

- dans un premier temps, nous ferons une revue de la littérature dans le but de cerner les aspects théoriques de la formation professionnelle continue. Il sera abordé dans cette partie les déterminants de la FPC (chapitre 1), l'ingénierie de la formation (chapitre 2) et la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude (chapitre 3) ;
- dans un second temps, il sera examiné les pratiques en matière de la FPC à la SONABHY. Cette partie va consister à présenter la SONABHY dans ses missions, son organisation et son fonctionnement (chapitre 4), à décrire le système de la formation de cette entité (chapitre 5), à présenter et analyser les résultats de l'étude et faire des suggestions d'amélioration (chapitre 6).

---

<sup>1</sup> Cahier de doléances du personnel de la SONABHY en date du 27 mars 1998.

<sup>2</sup> Réponse de la direction générale de la SONABHY aux doléances du personnel par lettre n° 98/351/MICM/SONABHY du 16 juin 1998

**PREMIERE PARTIE :**  
**LES APPROCHES THEORIQUES DE LA FORMATION**  
**PROFESSIONNELLE CONTINUE**

# **CHAPITRE 1 : LES DETERMINANTS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

Il est examiné, dans ce chapitre, les raisons qui amènent les entreprises à s'engager ou non dans les activités de formation au profit de leurs salariés. Ainsi, nous nous efforcerons de repérer les logiques qui sous-tendent à l'adoption des politiques de formation en entreprise. Mais avant toute chose et cela pour une meilleure compréhension du sujet, il importe d'abord de nous accorder sur le contenu de certaines notions clés du domaine d'étude.

## **1.1 La définition conceptuelle**

Chaque domaine d'activité a des expressions consacrées ou du moins des notions qui lui sont spécifiques. Il en est ainsi de la formation. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de définir certains concepts pour permettre une lecture commune. Il s'agit des concepts de formation, de besoins et de compétences.

### **1.1.1 La formation**

La notion de formation diffère selon le champ dans lequel elle est abordée. Ainsi, le contenu de la formation sera donné sous un triptyque : la formation dans une perception globalisante, la formation professionnelle et la formation professionnelle continue.

#### **1.1.1.1 La formation dans son contenu général**

Le dictionnaire le petit Larousse (2001, p 444) définit la formation comme « action de former quelqu'un intellectuellement et moralement » c'est-à-dire lui donner de l'instruction, de l'éducation. Selon TANGUY cité in DE COSTER, PICHAUD (1994) la formation peut se définir donc comme l'activité sociale de transmission et d'acquisition de connaissances, de comportements et d'attitudes. Centrée sur l'acquisition des savoirs généraux, la formation se confond ici à l'éducation dont l'institution scolaire est la garante.

Or, il apparaît que les bénéficiaires des connaissances dispensées par « un système scolaire devenu usine de chômeurs, poudrière sociale », éprouvent des difficultés à s'intégrer dans l'appareil productif. Face à cela, il s'avère nécessaire de repenser la formation, de lui fixer une finalité en rapport avec les besoins du marché du travail. C'est dans ce sens qu'est née la formation professionnelle.

### **1.1.1.2 La formation professionnelle**

Il est connu que l'emploi et le chômage sont devenus le problème majeur des sociétés industrielles. Dès lors, l'insertion professionnelle des jeunes est devenue une question préoccupante. Et comme l'insuffisance de la qualification est avancée comme la raison première du chômage, la formation est l'instrument tout désignée pour l'enrayer. A ce titre, le type de formation la mieux indiquée est la formation professionnelle. Elle est définie par le petit Larousse (2001, p 44) comme « ensemble de mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle [...] ». Ainsi, la formation professionnelle se distingue de l'éducation générale en ce sens qu'elle véhicule des connaissances qui sont spécifiques à une profession, à un métier.

Le métier étant selon IACONO (2008, p 290) « à la fois un art de vivre, une forme d'identité professionnelle façonnée par un ensemble de gestes et de pratiques communes reconnues par ses pairs. Le métier a donc une forte connotation technique. Il repose sur un ensemble de savoir-faire repérés et validés dans des parcours de formation ».

La formation professionnelle permet d'apprendre et de capitaliser des savoirs et des pratiques de base d'un métier précis. On parle alors de formation professionnelle initiale. A côté de cette catégorie de formation, on note l'existence d'une autre qui concerne les salariés dans les entreprises.

### **1.1.1.3 La formation professionnelle continue**

La mondialisation de l'économie a soumis les entreprises à un environnement changeant auquel elles doivent s'adapter. De même, l'évènement a créé une certaine précarité de l'emploi obligeant les salariés à se préoccuper constamment de leur employabilité. Pour concilier les deux types d'attentes : les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation, la formation professionnelle continue est un moyen approprié. Parlant de la formation professionnelle continue, MAROY in DE COSTER, PICHAUT (1994, p 169) dit : « une formation est continue de point de vue pédagogique si elle s'appuie sur une première formation initiale. [...] une formation est continue dès lors qu'elle s'adresse à un acteur qui n'est plus défini par le système scolaire initial ».

La formation professionnelle continue ou formation professionnelle postscolaire est un complément à la formation professionnelle initiale. Elle permet à l'apprenant d'améliorer les connaissances déjà acquises en vue de s'adapter, de se reconvertir ou d'évoluer dans sa profession. BARBIER (2009) distingue à ce niveau deux types de formation :

- les formations diplômantes ou qualifiantes qui ont pour enjeu le changement de position professionnelle ou sociale du public bénéficiaire ;
- les formations de développement qui ont pour enjeu une meilleure maîtrise d'une position professionnelle et sociale déjà occupée. Les actions de formation de développement visent l'actualisation, le perfectionnement et le recyclage.

Mais la formation n'étant pas une fin en soi, qu'est-ce qui justifie sa mise en œuvre ?

### **1.1.2 Le besoin de formation**

Couramment, le besoin se définit comme quelque chose de nécessaire, voire même indispensable à l'atteinte d'un objectif donné. On retrouve dans ce registre les besoins physiologiques et les besoins cognitifs abondamment développés par MASLOW dans sa théorie de motivation. Le besoin est considéré aussi comme un manque qu'il faut combler pour établir un équilibre dans une situation donnée. Dans le cadre de la formation, le besoin est un manque que l'action de formation vise à combler.

Selon MEIGNANT (2003, p 132) « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation. Cette définition pragmatique a pour nous l'avantage de mettre en avant d'une part la dimension sociale du besoin, traduisant un compromis entre des acteurs, et sa dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action [...] ».

Quant à LE BOTERF cité par CADIN, GUERIN PIGEYERE (2007, p 558), il affirme que : « Les besoins de formation n'existent pas « en soi ». Ils constituent des « écarts » qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolution des métiers et du contenu des emplois, évolutions culturelles) ». Pour l'auteur, les besoins de formation doivent être convertis en objectifs de formation.

En tant que « manque » ou « écart » le besoin de formation s'identifie par la mise en regard de la situation actuelle avec une situation souhaitée. A l'issue de la comparaison entre la situation initiale et la situation désirée, il peut se dégager trois types de besoin de formation :

- les besoins exprimés. Ce sont des besoins qui proviennent de l'expression des salariés à partir de la perception qu'ils ont de leurs prestations ou en fonction du projet professionnel qu'ils se sont assignés.
- les besoins démontrés. Ici, les besoins sont révélés par l'insuffisance de la performance du sujet à son poste, cette insuffisance étant la conséquence de l'inadéquation entre les exigences du poste et les compétences de l'occupant.
- les besoins normatifs. Ce sont les besoins liés à la stratégie globale du management de l'entreprise. Ils prennent en compte la projection de l'entreprise dans le futur en termes de nouvelles orientations ou de l'introduction de nouvelles méthodes ou techniques de travail.

Nous l'avons relevé, l'action de formation vise à rapprocher deux situations (actuelle et souhaitée) par le biais de l'acquisition de nouvelles compétences. Mais à quoi renvoie la notion de compétence ?

### **1.1.3 La compétence**

Dans toute organisation, se côtoient deux types de capital : les capitaux matériels (financier et matériel) et le capital immatériel. Bien que invisible, le capital immatériel est vital pour le développement et la performance des entreprises. Il est constitué de l'ensemble des compétences individuelles et collectives dont dispose une entreprise.

Très souvent, le sens commun a tendance à confondre qualification et compétence ; deux notions qui sont pourtant bien distinctes. La qualification professionnelle est fondée sur le diplôme et l'ancienneté. Elle n'est observable que par un système de reconnaissance qui passe par l'attestation d'un diplôme ou par la reconnaissance professionnelle. La notion de qualification, selon IACONO (2008), se décompose en trois dimensions : la qualification professionnelle, la qualification de travail et la qualification contractuelle qui prend sa source dans le contrat de travail.

S'agissant de la compétence, le mot « compétent » est défini par le Larousse comme suit : « qui a le droit de connaître d'une affaire ; capable de bien juger d'une chose ». Comme nous pouvons le constater, la définition donne à la compétence une double dimension : l'expertise dont dispose un sujet et la légitimité à exercer cette légitimité. Si on transpose la définition dans le cadre de l'entreprise, la compétence est perçue comme l'ensemble des connaissances, de savoir-faire et de comportements professionnels d'un salarié et les possibilités qui lui sont offertes pour les mettre en œuvre. La notion de compétence a intéressé beaucoup d'auteurs qui lui ont proposé une définition.

Pour LE BOTERF cité par IACONO (2008, p 296), « la compétence se définit à partir d'un savoir combinatoire, qui permet de sélectionner, de combiner et de mobiliser un double équipement : des ressources personnelles incorporées et qui sont constituées de connaissances, de savoir-faire, de qualités personnelles, d'expérience ; et des ressources de son environnement, tels que les réseaux professionnels, réseaux documentaires, réseaux relationnels. La compétence c'est la capacité de « construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles ». On passe d'un « savoir-faire technique » au « savoir agir », au « vouloir agir » et au « pouvoir agir » pour gérer des situations complexes [...] ».

Quant à ZARIFIAN, in IACONO (2008), il prévient que la compétence ne se réduit pas à la simple qualification. Selon lui, la compétence ne peut se résumer non plus au triptyque simplificateur savoir/savoir-faire/savoir-être. La compétence, dit-il, « c'est la capacité à faire face à des situations en partie imprévisibles : celui qui est compétent, c'est celui qui saura maîtriser une situation, soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu. Ce n'est pas le bagage de connaissances qui, en soi, importe, mais l'autonomie manifestée dans la maîtrise de situations et la reconnaissance de cette autonomie [...] ». Par la formation professionnelle, l'entreprise développe les compétences des salariés afin d'accroître la compétitivité et aussi d'améliorer leur employabilité.

Après avoir fait ces clarifications conceptuelles, on peut s'interroger sur les motivations qui peuvent amener une entreprise à investir pour l'acquisition ou le développement des compétences par le biais de la formation professionnelle continue.

## **1.2 Les logiques de formation**

L'importance de l'activité de formation n'est plus à démontrer, toutefois, on peut s'interroger sur les logiques dans lesquelles les entreprises envisagent la formation de leurs salariés. Ces logiques permettent de comprendre pour qui et pourquoi l'entreprise exprime une demande de formation. Plusieurs approches ont exploré les motivations qui sous-tendent les actions de formation initiées par les entreprises. Trois d'entre elles ont retenu notre attention. Il s'agit de l'approche fondée sur le marché du travail, l'approche basée sur les caractéristiques des entreprises et celle fondée sur la dialectique.

### **1.2.1 L'approche fondée sur le marché du travail**

Cette approche qui a été analysée par MEHAUT met en relation les pratiques de la formation continue et l'existence d'un marché interne du travail dans l'entreprise. En cela, l'auteur dégage une typologie des logiques de formation « [...] sur la base du critère d'existence et de formalisation du marché interne du travail, et en fonction de l'insertion de la formation dans la gestion du marché interne » MEHAUT in DE COSTER, PICHAUT (1994, p 281). Dans sa démarche, il oppose deux types d'entreprises. Les unes disposant d'un faible marché interne du travail, investissent peu dans la formation. Ici, les actions de formation, généralement de durée courte, sont axées essentiellement sur les besoins d'adaptation au poste de travail ou au changement de la technologie. Les autres ayant un marché interne du travail relativement formalisé, investissent dans des actions de formation à portée longue et qualifiante. Cette approche qui met l'accent sur la force de travail en tant que valeur d'échange est assez réductrice. Elle ne rend pas compte de certaines réalités telles que les structurations des secteurs dans lesquels évoluent les entreprises.

### **1.2.2 L'approche basée sur les caractéristiques structurelles**

Cette approche est l'œuvre des chercheurs du centre de recherches sur les qualifications (CEREQ) qui veulent comprendre les logiques de formation des entreprises à partir des caractéristiques structurelles des secteurs où elles se développent. L'intérêt de leur approche étant de mettre en évidence que lesdites caractéristiques sont déterminantes pour expliquer le développement ou l'orientation des pratiques de formation continue. Les éléments pris en compte sont d'ordre économique (rentabilité financière, part des salaires dans la valeur ajoutée), mais ils tiennent aussi à des variables sociologiques : les caractéristiques de la main-d'œuvre employée, leur niveau de formation ou de qualification, ou encore le type de politiques ou de relations sociales qui y prédominent. L'objectif des chercheurs est d'analyser dans quelles conditions la formation peut être un moyen de mise en synergie d'une part entre les facteurs de production, le type de main-d'œuvre et d'autre part entre le procédé de production. Leur étude a abouti au fait que la formation se développe lorsque l'intensité du capital s'élève et lorsque la technicité de la production vont de pair avec une main-d'œuvre relativement qualifiée.

Ainsi, la qualité de la main-d'œuvre et l'intensité du capital sont des variables importantes qui peuvent influencer les pratiques de formation de l'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme un acteur unifié et rationnel dont on peut rendre compte des comportements à l'égard de la formation en faisant l'impasse sur le système social qui lui est propre.

### **1.2.3 L'approche dialectique**

Menée par DUBAR, l'approche dialectique veut que la politique de formation soit intégrée à la politique générale de l'entreprise. Car selon lui, « l'approche dialectique [...] permet de penser les pratiques de formation dans l'entreprise comme le résultat de l'interaction entre la logique fonctionnelle de l'entreprise et de sa direction et les stratégies des salariés » DUBAR cité par MAROY in DE COSTER, PICHAUT (1994, p284). De part cette conception, il distingue trois types de pratiques de formation dans l'entreprise :

### - **La formation, adaptation et œuvre sociale**

C'est dans les entreprises peu impliquées dans la formation continue qu'on trouve ce type de formation. Les actions de formation qui s'y opèrent sont ponctuelles et répondent essentiellement à des nécessités d'adaptation du personnel qualifié à des changements techniques. Par contre, si le personnel non qualifié en bénéficie, cela rentre dans le cadre de formation œuvre sociale que l'entreprise consent parfois suite aux négociations avec les syndicats. Car, il ne faut pas oublier que dans les entreprises où le rapport de force penche du côté des syndicats, ceux-ci ont tendance à établir une séparation entre objectifs de formation de l'entreprise et objectifs de formation des salariés.

### - **La formation, outil de management**

Ce type de formation se rencontre dans les entreprises où existe une tradition de formation avec un effort de formation moyen. En tant qu'outil de gestion, la formation est ici intégrée à la gestion du personnel et du marché du travail interne de l'entreprise. De ce fait, les orientations de formation sont très marquées par la direction de l'entreprise qui tend à en faire un instrument de développement de la mobilité, de la productivité et d'intégration dans l'entreprise.

### - **La formation, enjeu conflictuel du développement des entreprises**

Elle s'observe dans les entreprises à forte tradition de formation avec un effort de formation élevé. Bien qu'elles soient en position dominante sur le marché du travail externe, elles développent un marché interne de main-d'œuvre. Pour cela, les actions de formation font l'objet d'une élaboration négociée entre direction et syndicats. Ainsi, les deux parties ont un regard sur l'accès, le contenu et les reconnaissances des formations qui sont souvent de longue durée et sanctionnées par des diplômes ou des certificats.

A travers ces différentes approches, on constate que les logiques de formation dans les entreprises sont inspirées par les conditions objectives et subjectives du développement des entreprises. C'est autour des logiques de formation qu'est bâtie la politique de formation.

### **1.3 La politique de formation**

Toute politique se traduit par des actions guidées par un objectif préalablement défini. Selon DE COSTER (1993), une politique en matière des ressources humaines propose une ligne de conduite générale en définissant une façon d'y procéder.

La politique de formation ne déroge pas à cette règle. Elle est la partie observable des pratiques de formation dont elle définit les grands choix. MEIGNANT (2003, p 54) la définit comme « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à rassurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences ».

La politique de formation de façon générale, exprime des intentions larges, des justifications profondes, des choix, des priorités, en somme, elle indique les lignes de force qui vont déterminer les actions de formation. Lorsqu'elle n'est pas formalisée, la politique de formation d'une entreprise peut être contenue de façon diffuse dans les textes existants tels que les conventions, les accords d'établissement ou dans la répartition des budgets.

Mais pour éviter les pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions avec la stratégie de l'organisation, il est nécessaire que la politique de formation soit formalisée et diffusée dans l'entreprise.

L'un des éléments essentiels qu'une politique de formation doit contenir, concerne les principaux objectifs de formation de l'entreprise.

#### **1.3.1 Les objectifs de la formation**

La formation ne se justifie que par les objectifs qui lui sont assignés. Ces objectifs, selon la typologie de MEIGNANT (2003) sont de trois ordres : les objectifs de consolidation de l'existant, les objectifs qui ont pour but de préparer l'avenir et les objectifs qui visent à accompagner les mouvements individuels.

### **1.3.1.1 Les objectifs à court terme de la formation**

Les objectifs de formation visant à consolider l'existant c'est-à-dire à renforcer les compétences existantes dans l'entreprise sont axés sur le perfectionnement, qu'il soit individuel ou collectif.

#### **- Le perfectionnement individuel**

Le renforcement des performances individuelles dans l'emploi est la catégorie d'objectifs la plus courante en matière de formation continue. Centrés sur un apprentissage particulier lié au travail actuel, les stages de perfectionnement sont généralement d'une durée moyenne relativement courte, environ 40 heures. Les actions de formation de perfectionnement sont rencontrées dans le cas d'un changement limité du métier de salarié ou lorsque apparaît un point faible de celui-ci dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier.

#### **- Le perfectionnement collectif**

Le perfectionnement collectif vise à accroître les performances d'une unité de travail. Il concerne souvent un groupe homogène de salariés. Il peut s'agir d'un groupe de travailleurs de la même spécialité, d'une équipe constituée pour améliorer ses résultats précis, d'une équipe de projet. La formation de perfectionnement collectif a un rôle lié à la recherche d'un résultat précis, mesurable par un indicateur physique.

### **1.3.1.2 Les objectifs à long terme de la formation**

L'une des raisons d'être de la formation est d'accompagner l'organisation dans sa projection dans le futur. Les objectifs de formation visant à encadrer les évolutions qui préparent l'avenir à moyen ou long terme de l'entreprise sont centrés sur les investissements, le changement d'organisation, l'évolution des métiers et l'évolution de la structure de qualification.

#### **- L'encadrement des investissements**

L'enjeu de l'investissement est d'assurer la survie et la compétitivité de l'entreprise. En cela, le montage d'un projet d'investissement ne peut se concevoir sans prendre en compte les questions de compétences des hommes. C'est par le biais de la formation que les salariés vont acquérir les capacités nécessaires à la bonne maîtrise de nouveaux équipements. Pour ce faire, et pour obtenir le meilleur rendement possible de nouvelles installations, le plan de formation de l'entreprise doit comporter une partie liée à la formation du personnel chargé de leur exploitation.

### - **Le changement d'organisation**

La division technique du travail de TAYLOR, distinguant le travail de conception réservé aux experts et le travail d'exécution, confié aux ouvriers, a fait place à de nouvelles formes d'organisation qui accordent un intérêt particulier à la polyvalence, au travail d'équipe, au travail en réseau, à l'autocontrôle. La réussite de ces modes d'organisation ne peut se réaliser sans la maîtrise de nouvelles compétences : des compétences techniques plus larges, des compétences d'organisation, d'autonomie, des capacités relationnelles. Dans ce contexte, la formation a un rôle majeur à jouer en termes d'appui à la transformation de l'organisation dans le sens souhaité.

### - **L'évolution des métiers**

Ici, le problème qui se pose est celui de l'articulation entre gestion de l'emploi et gestion de la formation. Car à côté des métiers actuels, connus, nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, certains métiers vont apparaître, d'autres vont se transformer, d'autres encore vont diminuer en importance, voire même disparaître. Pour disposer à temps des personnes compétentes, l'entreprise doit prendre de manière anticipée des mesures relatives à ces évolutions. En cela, la formation continue est bien indiquée pour jouer un rôle dans la préparation à la survenue de ces métiers. Mais cela n'est possible que si à l'amont, il existe une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'identifier les nouveaux métiers.

### - **L'évolution de la structure de qualification**

L'objectif de formation centré sur l'évolution de la structure de qualification vise à éviter les risques de décalage entre les niveaux de qualification et les besoins de l'entreprise. Ce type d'objectif se rencontre dans des entreprises qui sont amenées à requalifier une catégorie de personnel fragilisée par des évolutions techniques ou organisationnelles. La formation contribue ici à éviter les risques d'inadaptation et à développer l'employabilité du salarié.

### **1.3.1.3 Les objectifs d'accompagnement de mouvements Individuels**

La mobilité du personnel vise à ajuster les ressources disponibles aux besoins afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise. Elle contribue aussi à faire sortir les salariés de la routine professionnelle qui risque de devenir sclérosante.

#### **- La formation insertion**

La formation d'insertion dont il est question ici n'est pas celle de l'insertion des jeunes dans l'emploi, elle concerne plutôt les salariés faisant leurs premiers pas dans l'entreprise. Il s'agit de type de formation qu'on désigne sous le nom de stages d'accueil. Les actions de formation d'accueil permettent au nouveau salarié de comprendre l'entreprise au-delà de sa situation particulière de travail et favorisent son intégration.

#### **- La formation promotion**

La formation est un élément important pour accompagner la promotion du salarié. La formation donnant droit à la promotion est sans conteste le type de formation souhaité par les salariés. Cependant, les actions de formation de cet ordre suscitent beaucoup d'interrogations : comment faire la promotion des meilleurs sur la base de la reconnaissance des compétences réelles et éviter l'automatisme entre formation et promotion ; comment éviter d'avoir un déficit de salariés ayant la capacité d'accéder à des postes supérieurs et recourir exagérément au recrutement externe, et en même temps éviter d'avoir un excès de postulants ayant la capacité de tenir le poste, avec le risque de faire des déçus parmi ceux qui ne seront pas retenus ? C'est autant de questions qui méritent une attention particulière pour éviter que la formation promotion, au lieu d'être un moyen de motivation, ne devienne un facteur de frustration du personnel.

#### **- La formation de mobilité**

Il n'est pas possible de concevoir une politique de mobilité du personnel sans qu'en amont, il n'existe de politique de formation. Ces deux activités sont intimement liées en ce sens que le passage d'un poste à un autre nécessite des capacités de polyvalence que seule la formation peut contribuer à acquérir. Trois types de mobilité sont habituellement distingués :

La mobilité verticale ou mobilité promotionnelle est le type de mobilité qui a été évoqué ci-dessus. La mobilité verticale est assimilée à la carrière car elle est synonyme de progression, d'ascension professionnelle. Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des personnes dans les entreprises.

La mobilité interne ou fonctionnelle quant à elle désigne, les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. La formation doit faciliter le changement de métier. Lorsque le nouvel emploi est proche du précédent, il nécessite des actions de formation de perfectionnement. Mais lorsque l'écart en besoin de compétences est important, c'est les actions de formation d'emploi qui sont indiquées.

La mobilité externe concerne la possibilité que l'entreprise peut offrir aux salariés d'être compétitifs aussi bien sur le marché interne du travail que sur le marché externe en leur permettant de bénéficier des actions de formation d'employabilité.

Ces différents types d'objectifs susceptibles d'orienter la politique de formation d'une entreprise que nous venons de décrire ne seront efficaces que si les acteurs de l'environnement de la formation ont été associés à leur formulation et s'en sont appropriés.

### **1.3.2 Les acteurs de la formation**

La formation n'est pas seulement un investissement productif ; ayant un rapport au savoir, son effet s'étend fréquemment sur le système social de l'entreprise. Ainsi, SAINSAULIEU, cité par CADIN, GUERIN, PIGEYRE (2007, p 562) affirme que « la formation permanente ne concerne pas que les individus ; en développant de nouvelles connaissances et habitudes de relations humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre du système social, tant au plan des décisions et du commandement officiel qu'à celui de la définition des tâches et des spécialisations socioprofessionnelles. La formation permanente peut même aller jusqu'à perturber l'équilibre interne des solidarités de groupes au travail en touchant aux sources de pouvoir qui fondaient la hiérarchie informelle des rapports humains parmi les ouvriers, les employés ou même les techniciens et les cadres ».

La formation n'est donc pas un objet socialement neutre ; pour cela, toute politique de formation pour être efficace, doit avoir l'adhésion des acteurs qu'elle affecte.

### **1.3.2.1. Les pouvoirs publics**

Pour les pouvoirs publics, la formation professionnelle constitue un moyen important de traitement du chômage. Elle est l'un des piliers de la politique de l'emploi. C'est pour ces raisons que l'on l'entoure des dispositifs juridiques qui indiquent les droits et devoirs des acteurs en présence. Le financement de la formation professionnelle est assuré par des fonds créés à cet effet dans certains pays. C'est le cas du fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA) au BURKINA FASO.

### **1.3.2.2 La direction de l'entreprise**

Les enjeux de la formation pour une organisation sont multiples et consistent à :

- procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail ;
- maintenir et améliorer la flexibilité ;
- mettre en place une relève de qualité ;
- renforcer la communication et la culture d'entreprise ;
- mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés ;
- améliorer l'employabilité des salariés.

Ces enjeux exigent des dirigeants de l'entreprise, dépositaires de la stratégie du développement de leur structure, à rendre la formation visible et de lui donner un sens à l'échelle de l'organisation. Mais même convaincus de la contribution de la formation à leur stratégie, la méconnaissance de la fonction formation (ces dirigeants sont rarement des techniciens de la formation) ne leur permet pas toujours de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Ainsi, certains dirigeants considèrent la formation comme une panacée capable de résoudre tous les problèmes auxquels ils ont besoin de trouver des solutions rapides. Cette perception est guidée par le fait que la formation est moins déstabilisante pour l'organisation que certaines solutions applicables au problème posé. En effet, il est moins douloureux et moins coûteux de former son personnel que de procéder à une réorganisation ou d'admettre la non validité d'une politique qu'on a soi-même conçue. La formation devient ainsi un écran placé devant les difficultés.

### **1.3.2.3. La direction des ressources humaines (DRH)**

La DRH doit veiller dans un premier temps à intégrer la fonction RH à la stratégie globale de l'entreprise, ensuite elle va chercher à établir une cohérence avec les autres politiques de la GRH. Il n'est pas demandé au DRH d'être un spécialiste en ingénierie de la formation, il doit être un bon analyste des organisations. En plus, il doit être un fin négociateur capable d'arbitrer et de concilier les positions des différents acteurs dans le but d'élaborer une politique de formation consensuelle.

### **1.3.2.4 La direction ou le service formation**

Le responsable de la formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec la politique générale de l'entreprise. Ses principales activités sont les suivantes :

- assurer une veille réglementaire sur les obligations légales de l'entreprise en matière de formation ;
- mettre en place un dialogue avec les partenaires sociaux autour de la politique de formation ;
- définir le budget de formation avec la direction de l'entreprise ;
- définir le plan de formation ;
- piloter la réalisation du plan de formation ;
- évaluer et sélectionner les prestataires ;
- superviser la conception des programmes de formation ;
- gérer le système d'évaluation afin de s'assurer de l'efficacité des actions de formation.

Placé au carrefour des fonctions de production, de gestion du personnel et de planification des activités, la position et le rôle du responsable de la formation doivent être précisés pour lui donner les coudées franches pour accomplir sa mission. Car la programmation de ses activités étant susceptible de perturber la production, celui-ci peut être fréquemment en conflit avec les opérationnels de la production.

### **1.3.2.5 Les responsables hiérarchiques**

La formation des salariés est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il revient donc aux managers de veiller au développement des pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation. C'est pour cela qu'ils occupent une place de choix dans le recensement des besoins en formation.

Mais bien que connaissant parfaitement les avantages qu'ils peuvent tirer d'un collaborateur mieux formé, les responsables hiérarchiques peuvent percevoir en la formation comme un facteur de désorganisation nécessitant la prise de mesures pour compenser les absences. Dans ce cas, ils ont souvent tendance à restreindre, voire empêcher la formation des membres de leur équipe, ou tout au moins à en diminuer la durée.

Aussi, la formation peut constituer pour eux à long terme, une menace, car un salarié bien formé est potentiellement en mesure de contester l'autorité et la légitimité de son supérieur hiérarchique grâce à un savoir nouvellement acquis pouvant contredire ou dépasser celui du responsable. En outre, certains responsables considèrent la formation comme un moyen de pression ; elle est un instrument de motivation, de sanction, de récompense, toute chose qui l'écarte de ses finalités d'acquisition de compétences.

### **1.3.2.6. Les représentants du personnel**

Les partenaires sociaux ne partagent pas toujours les mêmes visions que la direction de l'entreprise sur les objectifs de la formation. Ils poursuivent d'autres objectifs tels que :

- permettre à chaque salarié d'envisager une progression professionnelle dans sa carrière ;
- faire de la formation un levier pour lutter contre le chômage ;
- rendre la formation équitable pour tous.

En somme, ils ont tendance à mettre l'accent sur les formations qui débouchent sur la promotion sociale du salarié. Pour rapprocher les points de vue, il y a nécessité de se concerter, de négocier. En cela, la formation apparaît comme un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social.

### **1.3.2.7. Les salariés**

Les motivations des salariés à suivre des actions de formation ne sont pas nécessairement liées à la stratégie ou aux besoins de l'entreprise. Ceux-ci ont des attentes particulières qu'ils espèrent voir combler par la formation. Leurs attentes se résument à :

- disposer d'une seconde chance pour améliorer leur portefeuille de compétences et leur positionnement dans l'entreprise pour ceux n'ayant pas pu se former dans le cadre de la formation initiale ;
- améliorer leur employabilité notamment par les formations qualifiantes;
- réaliser leurs projets professionnels.

Au regard de cela, ils ont une double perception de la formation : positive ou négative selon les cas. Ainsi, le fait de bénéficier d'une formation peut être considéré par le salarié comme un signe de stabilité et de sécurité dans l'organisation. De même, l'accès à certains stages peut prendre des allures de rétribution symbolique et apparaître comme une promesse d'évolution de carrière. Par ailleurs, certaines actions de formation, surtout celles effectuées à l'extérieur du pays peuvent être assimilées à des vacances en ce sens que « la formation peut aussi constituer une forme de récréation, un temps de récupération c'est-à-dire une occasion d'échapper momentanément à un quotidien stressant, conflictuel ou ennuyeux » CADIN, GUERIN, PIGEYRE (2007, p 563).

A contrario, lorsqu'une formation est prévue pour préparer une mobilité non désirée ou une reconversion, elle peut susciter des inquiétudes de la part du salarié. Aussi, si le formé a l'impression de maîtriser les contenus d'une formation, celle-ci peut être perçue comme de l'humiliation car cela s'apparente pour lui à une tentative de remise en cause de ses compétences. En outre, la formation peut être traumatisante surtout pour les sujets ayant été auparavant en situation d'échec scolaire.

### **1.3.2.8. Les organismes de formation**

En dehors de certaines entreprises qui disposent de leur centre de formation, la plupart des entreprises font recours en général aux organismes de formation pour la mise en œuvre effective des actions de formation contenues dans le plan de formation. En cela, le responsable de formation doit nouer des relations de partenariat avec les structures de formation. Le choix d'un organisme de formation pour assurer la mise en œuvre de la formation doit se faire de préférence par un appel d'offres. Dans ce cas, il nécessite l'élaboration d'un cahier de charges qui doit contenir entre autres, la nature de la contribution attendue du prestataire, le budget disponible, les contraintes à respecter (délai, durée, coût, lieu), le nom et l'expérience des formateurs proposés (PERETTI, 2011). Au final, l'efficacité de la politique de formation est tributaire de la qualité des prestations des organismes de formation.

Après avoir défini la politique de formation qui indique les grandes orientations et fixe les objectifs, il faut explorer les démarches pouvant contribuer à rendre opérationnelle la politique de formation du personnel de l'entreprise.

## CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'INGENIERIE DE FORMATION

Le processus de formation qu'une entreprise met en place comporte des temps forts qu'il importe de voir de près. Ces moments sont constitués par les différentes étapes de l'ingénierie de formation qui est définie comme « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation » par LE BOTERF cité par CADIN ? GUERIN, PIGEYERE (2007, p 542). C'est la démarche par laquelle tout responsable de formation doit passer pour espérer avoir la qualité de gestionnaire à part entière.

L'un des éléments clés du processus d'ingénierie de formation est l'identification et l'analyse des besoins de formation.

### **2.1 La collecte et l'analyse des besoins de formation**

De façon générale, la politique de formation doit répondre à un double but :

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution technologique et organisationnelle ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Pour atteindre ce but, il est nécessaire d'accorder à l'identification des besoins une place de choix dans le processus de formation.

#### **2.1.1 L'identification des besoins de formation**

L'efficacité de la formation est fortement liée à la pertinence du besoin identifié. Or, il convient de noter que les problèmes à régler par la formation ne s'observent pas toujours aisément. A ce sujet, MEIGNANT (2003, p131) souligne qu'« en réalité, il n'y a pas un gisement de « besoins de formation » plus ou moins cachés, qui ne demanderait que l'arrivée d'un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour les repérer et procéder à leur extraction ».

Généralement, dans l'entreprise, la collecte des besoins de formation est réalisée au regard des exigences dans l'immédiat ou dans le futur des postes de travail. Diverses méthodes sont utilisées pour la détermination des besoins en formation. Mais les démarches les plus usitées sont :

- **la démarche ascendante.**

A ce niveau, le recensement des besoins en formation est opéré prioritairement au niveau individuel. Les demandes en formation sont recensées à partir de réactions des collaborateurs suite à des propositions génériques de formation à travers par exemple les catalogues des formations ;

- **la démarche descendante**

Ici, les besoins en formation sont déterminés au niveau central pour être éclatés ensuite au niveau individuel. Le recensement des besoins en formation se fait à partir des orientations stratégiques, des perspectives d'évolution des emplois et de la politique générale de l'entreprise ;

- **la démarche participative**

Là, les besoins en formation sont recensés au cours des entretiens d'évaluation des performances du personnel.

Ces démarches ne sont pas cloisonnées les unes des autres, elles sont souvent associées pour la collecte des besoins individuels et collectifs du personnel en matière de formation. Comme les démarches, il existe plusieurs sources de recensement des besoins de formation :

- **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La GPEC vise, pour une entreprise, à mettre en œuvre des démarches anticipatives afin de permettre une adéquation entre les besoins futurs en personnel et les ressources humaines disponibles aussi bien en quantité, qu'en qualité. En cas d'inadéquation, comme par exemple une situation de déficit de compétences, la formation constitue a priori un moyen pour rétablir l'équilibre ;

## - **l'entretien d'appréciation des performances**

L'entretien d'appréciation permet aux salariés de faire le bilan de leurs activités de l'année écoulée. Dans cet exercice, ils sont souvent amenés à comparer leurs compétences actuelles et celles nécessaires pour la tenue du poste qu'ils occupent. Si de cette comparaison, il se dégage un écart, la formation sera utilisée pour le combler. En plus, l'entretien d'appréciation est une occasion pour le salarié de soumettre à son supérieur hiérarchique ses projets professionnels afin d'être accompagné par la formation. C'est dire que l'entretien d'appréciation est un moment clef de la définition des besoins de formation.

## - **les enquêtes**

Les enquêtes peuvent être formelles ou informelles. Les enquêtes informelles consistent à discuter, échanger avec les employés et les responsables hiérarchiques. Les échanges peuvent amener les cadres à définir ce qu'ils pensent être les besoins prioritaires de leur unité de production. Les enquêtes formelles consistent à adresser des questionnaires à choix multiples à l'ensemble du personnel. Ces questionnaires sont remplis de manière anonyme et portent sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail.

## - **les indicateurs de dysfonctionnement**

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel que la formation peut contribuer à dissiper. Dans les entreprises, les indicateurs significatifs de dysfonctionnement couramment rencontrés sont :

- ✓ le nombre d'accidents de travail ;
- ✓ le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
- ✓ les fluctuations du niveau de production ;
- ✓ le degré de turn-over, d'absentéisme, de retard ;
- ✓ le niveau de réclamations, des actions disciplinaires.

Après avoir recensé les besoins, il nécessite de les analyser.

### **2.1.2 L'analyse des besoins de formation**

C'est au responsable de la formation qu'il revient la responsabilité d'analyser les besoins. Après son travail d'analyse, il soumet le résultat de sa réflexion à l'appréciation des autres acteurs pour la prise de décision. De manière pratique, les besoins recueillis par les différents managers sont consolidés au niveau du service formation. Le responsable formation procède dans un premier temps à l'estimation de leur coût. Dans un second temps, il fait un travail d'arbitrage qui consiste à classer les besoins selon leur aspect prioritaire, en tenant compte des capacités financières de l'entreprise. En plus de la hiérarchisation des demandes de formation, le responsable formation peut explorer d'autres alternatives. Il s'agit par exemple de regrouper les besoins similaires et proposer un stage collectif à plusieurs salariés. Cela permet de réaliser une économie financière et aussi de créer une dynamique de groupe.

Ce faisant, après avoir identifié et analysé les besoins de formation, il faut se décider de les traduire en objectifs de formation dans un plan de formation.

### **2.2 L'élaboration du plan de formation**

Le plan de formation selon MEIGNANT (1986) cité par BARABEL et al. (2012) est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix des managers d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte au développement des compétences individuelles et collectives de ces membres. Ces choix représentent les objectifs de formation que les managers se sont fixés en fonction de la politique de formation de l'entreprise.

Or, pour diverses raisons, notamment celles liées aux contraintes financières ou à la disponibilité des populations bénéficiaires de la formation, il est pratiquement impossible de réaliser les objectifs d'une politique de formation en une seule année. Pour cela, l'élaboration d'un plan pluriannuel s'étalant sur une période de trois à cinq ans s'impose. En tout état de cause, « se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise » (PERETTI, 2011).

Dans la forme, le plan de formation comporte généralement trois parties : la première partie est consacrée à l'exposé du contexte dans lequel les choix opérés entre les différents objectifs ou le dosage des ressources entre ces objectifs sont justifiés ; la deuxième partie est réservée à la présentation du plan lui-même, et la troisième partie est destinée à l'explication des projets particuliers au management de la formation dans le cas où ceux-ci existent (MEIGNANT, 2003).

Pour ce qui est du contenu, le plan de formation comprend différents éléments. On y trouve les objectifs qui sont mentionnés de façon spécifique en indiquant les populations concernées. La durée des actions de formation n'est pas en reste, elle y figure en termes de nombre d'heures. Aussi, la prévision du budget est un élément important du plan de formation. La prévision budgétaire est faite sur la base de plusieurs données comme le coût pédagogique, le coût de rémunération des stagiaires, les frais de déplacement et de séjour des stagiaires. Une partie de ce budget sera conservée sans affectation pour prendre en compte les besoins imprévus qui apparaîtront au cours de l'année.

Par ailleurs, dans le plan prévisionnel de formation, il est prévu un planning qui organise la répartition des actions de formation sur l'année. Mais la qualité de la formation dépend de la pertinence du cahier des charges, surtout dans les cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur, d'où la nécessité de son élaboration. Produit par le responsable de formation, le cahier des charges est un document qui aborde dans ses premières lignes la présentation de l'entreprise et donne des explications sur le contexte des problèmes posés. En outre, le cahier des charges énumère les éléments clés de l'activité de formation comme par exemple les objectifs de la formation, les caractéristiques de la population visée et les modalités de sa sélection, les attentes des stagiaires, celles de l'entreprise, le budget disponible.

En somme, le cahier des charges contiendra toutes les informations nécessaires à la bonne mise en œuvre des actions de formation. Une fois élaboré, il reste que le plan de formation doit être validé avant sa mise en œuvre effective. La validation du plan est une formalité si dans le processus de son élaboration, le responsable de formation a pris le soin d'associer les responsables opérationnels et les représentants du personnel. Dans ce cas, la validation va consister à soumettre le projet du plan à l'appréciation du comité de direction. C'est lorsque le responsable de formation intègre les observations formulées par la direction générale qu'il peut disposer d'un plan de formation définitif.

Il importe de souligner qu'un plan non validé de façon consensuelle peut poser quelques problèmes à l'exécution tels que :

- le risque de démotivation des collaborateurs considérant que le plan est contraire à leurs intérêts et n'est pas équitable ;
- le risque de détérioration des rapports avec les partenaires sociaux si leurs préoccupations ne sont pas prises en compte.

Mais si le plan est le fruit d'une négociation, dès lors qu'il est « bouclé », il devient pour le responsable formation, un outil de travail, un instrument de management de la formation. Il lui revient alors de prendre les mesures idoines pour le rendre opérationnel.

## **2.2 La réalisation et l'évaluation des actions de formation**

### **2.3.1 La réalisation des actions de formation**

Après avoir fait l'analyse de besoins et opéré le montage du plan de formation, il reste à explorer les conditions susceptibles d'assurer la mise en œuvre des activités de formation. Il s'agit concrètement pour le responsable de formation, de gérer les actions de formation programmées, de les suivre et de les évaluer. Dans ce sens, l'information joue un rôle capital dans la mise en œuvre du plan. A cet effet, le service formation doit disposer des informations sur : les salariés formés et à former, les besoins en formation des différents services, les moyens de formation internes et externes, les résultats des actions de formation et les attentes du personnel. Il est indiqué aussi d'informer l'ensemble du personnel sur les orientations du plan de formation. Cette information vise à permettre aux travailleurs de comprendre les grandes lignes du plan en relation avec les projets de l'entreprise et les attentes du personnel.

Après la communication sur les objectifs globaux du plan, il n'est pas moins nécessaire d'informer individuellement chaque salarié sur les suites qui ont été données à leur demande de formation. Pour cela, l'information est donnée d'abord au responsable hiérarchique immédiat qui est chargé à son tour de la faire répercuter au niveau de ses collaborateurs. Faut-il souligner que l'envoi des salariés en formation a un impact sur le déroulement normal de l'activité de l'entreprise ? Pour cette raison, une planification des départs en formation en coordination avec les services affectés doit s'imposer. Cela suppose qu'avant tout départ, la hiérarchie et les futurs formés soient préalablement informés pour permettre la prise des dispositions nécessaires.

Comme dans toute gestion, l'efficacité de la gestion du plan de formation nécessite l'élaboration et le suivi d'un tableau de bord. Selon PERETTI (2011, p 436) « La présentation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente. Comme c'est un outil de gestion, les données du tableau de bord doivent être fournies très rapidement. [...] Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs. [...] Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise dont le caractère est éminemment évolutif ». Les indicateurs couramment usités dans un tableau de bord de la formation se résument :

- à l'espérance de formation individuelle ; elle se détermine par le rapport du nombre d'heures de stages sur l'effectif moyen de l'année ;
- au budget de formation par salarié ; il s'évalue par le rapport du montant consacré à la formation sur l'effectif moyen de l'année ;
- au taux d'accès à la formation qui est le rapport du nombre de stages sur l'effectif moyen de l'année ;
- à la durée moyenne des stages ; elle est estimée par le rapport du nombre d'heures de stages sur le nombre de stagiaires.

Par ailleurs, la formation ayant un coût, on ne saurait passer sous silence la gestion financière y relative. Cette gestion financière va consister à comptabiliser toutes les dépenses engendrées par les actions de formation afin de suivre la réalisation des prévisions budgétaires du plan de formation.

Comme il est admis que la formation n'est pas une « fin en soi », le responsable de la formation ne doit pas se contenter seulement de la bonne exécution d'une action de formation, il doit aussi vérifier l'impact de la formation sur l'entreprise.

### **2.3.2 L'évaluation des actions de formation**

La formation étant considérée de nos jours comme un investissement, son évaluation devrait être systématique afin de mesurer le retour sur investissement. Or, dans la pratique, très peu d'organisations s'essaient à cet exercice, compte tenu de sa complexité. Pourtant, en tenant compte à la fois de la place de la formation dans la stratégie de l'entreprise et l'importance des moyens souvent engagés à sa réalisation, la mesure de l'impact de la formation est de fait indispensable. Du reste, plusieurs motifs justifient l'évaluation de la formation.

### **2.3.2.1 Les motivations de l'évaluation des formations**

« Si la formation ne fait pas du mal », il lui est de plus en plus demandé 'de faire du bien', c'est-à-dire d'avoir des effets perceptibles et mesurables ». Ces propos d'ARDOUIN et LACAÏLLE (2005), cités par BARABEL et al. (2012, p249) traduisent l'intérêt qui est accordé à l'évaluation des formations. Les auteurs avancent plusieurs raisons qui justifient l'évaluation des formations. BARABEL et al. (2012) en fait la synthèse en trois points : la rétroaction, la prise de décision et le marketing de la formation.

#### **2.3.2.1.1 La rétroaction**

L'évaluation, de par sa rétroaction, permet au gestionnaire de disposer des informations à différents niveaux. Plus généralement, elle permet de :

- **déterminer si la formation a atteint ou non ses objectifs**

L'évaluation permet de vérifier si le programme de formation offre une solution adéquate au besoin identifié. L'évaluation va porter sur les objectifs aussi bien pédagogiques, comportementaux, organisationnels que de rentabilité (retour sur investissement) ;

- **confirmer ou non la qualité de la formation**

Il s'agit ici de s'assurer de la conformité des programmes en relation avec les attentes et normes établies. C'est donc de façon indirecte, une sorte d'évaluation de la performance des formateurs ;

- **améliorer la qualité des formations et leur organisation**

L'évaluation vise aussi à dégager les points forts et les points faibles des actions de formation réalisées afin de prendre des mesures correctives ;

- **améliorer l'efficacité de la formation**

L'évaluation permet de mesurer les prérequis des sujets formés pour réorienter le contenu de la formation en fonction des résultats obtenus et de développer des stratégies favorisant le transfert des acquis de la formation ;

- **améliorer le processus de formation**

L'évaluation des formations s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses afin d'enclencher des actions correctives aux différentes phases du processus.

### **2.3.2.1.2 La prise de décision**

Ces différents éléments de rétroaction ci-dessus énumérés contribuent à s'assurer de la justesse des choix opérés par rapport à divers aspects de la formation, notamment le choix des formés, le coût du plan de formation, la compétence du formateur, ... En cela, l'évaluation constitue un outil d'aide à la prise de décision. Elle concourt à :

- **décider de poursuivre ou d'interrompre une formation**

L'évaluation constitue un moyen permettant de juger de la pertinence ou non d'une action de formation. Elle permet de s'interroger si la formation retenue est la meilleure solution pour atteindre l'objectif fixé. Si ce n'est pas le cas, il y a lieu de confronter la formation à d'autres alternatives et décider de leur mise en place.

- **décider de modifier une formation**

Après l'évaluation, on peut décider de modifier un programme de formation ou une technique de formation.

- **décider du contenu du plan de formation de l'année suivante**

L'évaluation facilite le choix entre les formations à conserver, les formations à modifier ou celles à supprimer. Ce choix est opéré selon les priorités et les besoins et surtout en fonction des ressources financières dont dispose l'organisation.

- **décider des actions à mettre en œuvre pour les formés**

Les résultats de l'évaluation peuvent conduire à la prise de décision à l'endroit des salariés bénéficiaires des formations. Il peut s'agir de récompenser les formés ayant réussi les formations par une promotion ou une augmentation de salaire. La décision peut consister aussi à accorder une formation supplémentaire ou à déterminer ceux qui doivent participer aux prochaines formations.

### **2.3.2.1.3. Le marketing de la formation**

Au-delà du discours, la formation n'est pas toujours considérée dans les faits comme une activité stratégique, indispensable au développement des entreprises. Pour cela, il nécessite de disposer des résultats de l'évaluation et les communiquer aux parties prenantes afin de justifier et de renforcer la place de la fonction formation au sein de l'entreprise. Cette démarche vise à :

- **justifier le budget formation**

Comme les autres activités de l'entreprise, la formation a un coût qui se compose généralement :

- ✓ du montant des facturations des actions de formation ;
- ✓ des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- ✓ des rémunérations versées aux stagiaires

L'incidence financière engendrée par la formation mérite d'être justifiée en mettant en rapport par le biais de l'évaluation, les dépenses de formation (les inputs) et l'évolution des performances de l'organisation (les outputs). Cela permet de démontrer que la formation apporte de la valeur ajoutée à l'organisation, sinon, en cas de difficulté financière, le budget formation sera le premier à en faire les frais.

- **valoriser la formation**

L'évaluation, de par ses résultats, contribue à la fois à rendre la fonction formation visible et crédible au sein de l'organisation. Elle permet, en effet, aux différents acteurs en présence de percevoir la pertinence des actions de formation ;

## - **impliquer les acteurs dans la formation**

Il est connu que les parties prenantes à la formation ont parfois des attentes divergentes. En cela, le fait d'évaluer et de communiquer les résultats permet d'instaurer un dialogue entre les acteurs. Le dialogue participe à rapprocher les positions et au final, à impliquer davantage les parties dans la formation. Les raisons avancées plus haut démontrent l'utilité de l'évaluation des formations.

Mais que faut-il réellement évaluer ? L'évaluation porte en général sur trois points : l'évaluation de satisfaction des formés, l'évaluation de changement de comportement et l'évaluation de l'impact sur la performance de l'organisation. Ces différents points constituent des niveaux de mesure de l'effet des formations.

### **2.3.2.2 Les niveaux d'évaluation des formations**

Selon (MARTORY et CROZET, 2005), l'évaluation des actions de formation peut être faite à trois niveaux distincts. Le **niveau I** consiste à analyser les réactions des formés à l'issue des stages et à recenser les apports en regard des objectifs pédagogiques. Le **niveau II** revient à prendre en compte les changements de comportements au cours des mois qui suivent la période de formation. Et, le **niveau III** prend en compte les éventuelles transformations affectant les résultats des agents ou des groupes de sujets formés. Cette typologie que nous venons d'énumérer correspond respectivement à l'évaluation à court terme, à celle à moyen terme, et à l'évaluation à long terme.

#### **2.3.2.2.1 L'évaluation à court terme**

C'est cette phase, qualifiée d'évaluation « à chaud » qui est dominante dans les organisations. Elle consiste à recueillir les impressions des stagiaires sur le contenu ainsi que le déroulement de la formation, afin de pouvoir apprécier leur niveau de satisfaction. L'évaluation à court terme vise donc à mesurer l'efficacité du travail des formateurs et la réceptivité des formés. Or, une action de formation peut donner satisfaction sur le plan pédagogique sans pour autant avoir une incidence sur les comportements en termes de transfert des connaissances acquises dans les situations de travail. C'est pourquoi, quand bien même elle est nécessaire, cette phase se révèle insuffisante pour déterminer l'impact de la formation sur l'organisation.

### **2.3.2.2.2 L'évaluation à moyen terme**

L'évaluation à moyen terme encore appelé « évaluation différée », consiste, selon (IACONO, 2008), à mesurer les effets de la formation et les possibilités réelles de transfert des compétences acquises à l'univers professionnel. Il s'agit de vérifier si de retour à leur poste de travail, les bénéficiaires des actions de formation ont modifié leurs comportements. Cet exercice est relativement aisé lorsque les actions de formation sont du domaine technique. Par contre, il devient délicat lorsqu'il s'agit de mesurer les effets de la formation sur les changements des attitudes. Dans ce cas, l'évaluation se fera par enquête. Cette enquête est faite sur la base d'un questionnaire administré soit à un échantillon représentatif des sujets formés, soit aux responsables et aux subordonnés des bénéficiaires de la formation.

Si cette phase d'évaluation permet de vérifier les changements de comportements à l'issue des formations, elle n'indique cependant rien sur l'incidence que les actions de formation peuvent avoir sur la performance de l'entreprise.

### **2.3.2.2.3. L'évaluation à long terme**

Appelé également « évaluation à froid », ce dernier niveau III consiste à mesurer le « retour sur investissement » des actions de formation. L'évaluation à long terme permet d'apprécier l'incidence réelle des formations à travers deux types d'indicateurs. Il ya d'abord les indicateurs directs de performance qui peuvent concerner la hausse de la production, la variation des chiffres d'affaires ou de valeur ajoutée. Ensuite, nous avons les indicateurs indirects de performance comme le taux de rebut, la satisfaction des clients, l'absentéisme, le turn-over, ... Cependant, faut-il relever que l'amélioration des performances d'une entreprise peut ne pas être imputable à la seule formation ?

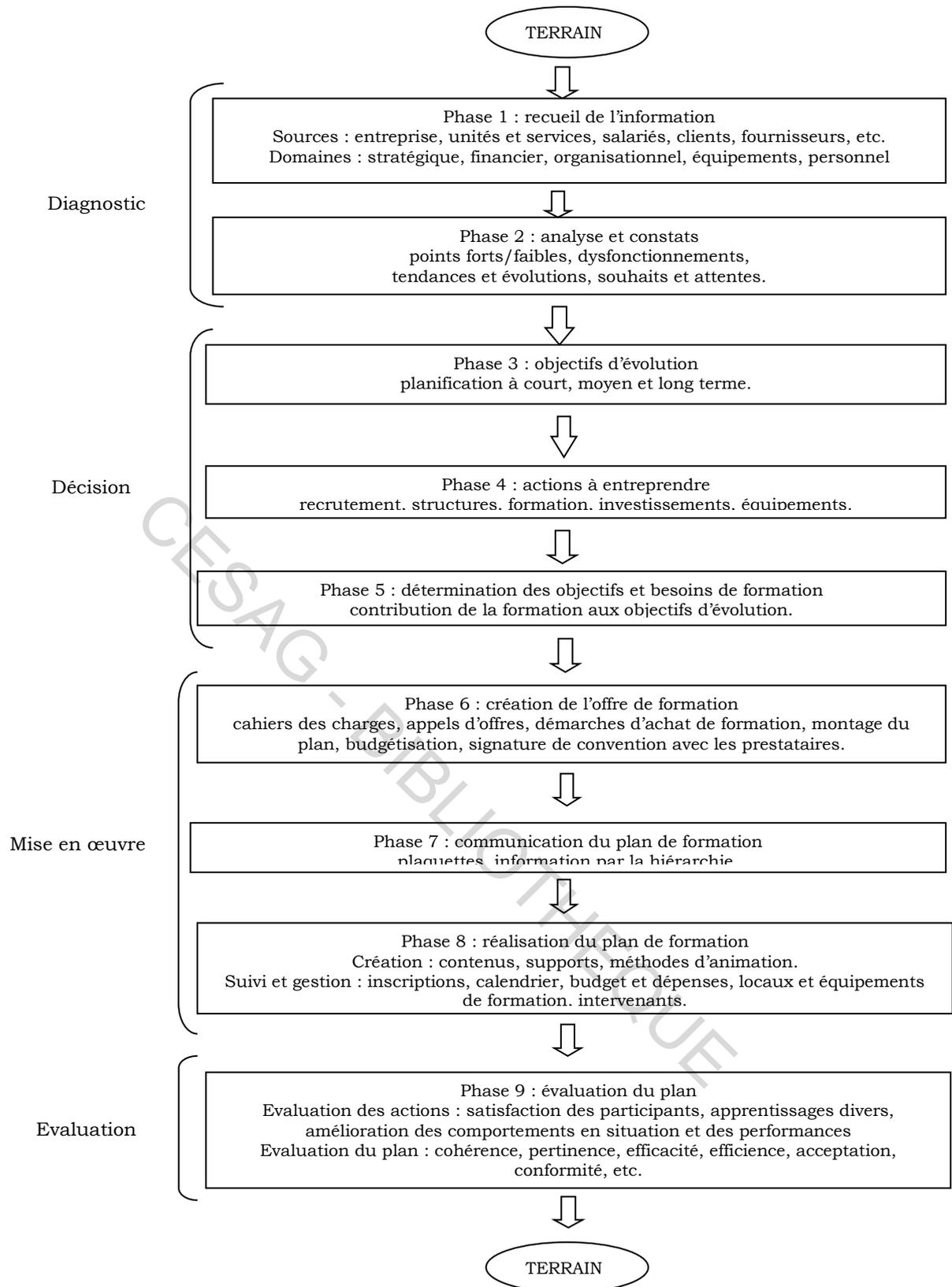


Figure 1 : La démarche d'ingénierie de formation  
 Source : (CADIN, GUERIN, PIGEYRE, p 546)

Après avoir décrit les principales étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation, il y a lieu d'indiquer la démarche méthodologique utilisée pour mener le présent travail de recherche.

## CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous tenterons ici de dérouler les méthodes qui ont été utilisées pour mener cette étude. On ne peut, en effet, prétendre faire de la recherche scientifique sans aborder la question des méthodes qui sont considérées « comme un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes présidant à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but » (GRAWITZ, 1979, p 345).

Pour réaliser l'étude, trois méthodes ont été utilisées. Il s'agit de la recherche documentaire, l'observation participante et la collecte des données par enquête auprès d'un échantillon du personnel sur le terrain.

### **3.1 L'étude documentaire**

Pour mener à bien la présente étude, nous avons procédé à une exploration du sujet à travers la lecture de documents, mémoires et ouvrages se rapportant au thème. La recherche documentaire a permis de recueillir des informations à partir des écrits antérieurs en rapport avec le sujet d'étude.

En plus des investigations dans les documents physiques, nous avons procédé à l'exploitation des documents sur l'Internet. La recherche sur l'Internet a permis de découvrir des ouvrages traitant de la formation professionnelle continue. Elle a contribué à collecter des informations pour renforcer celles déjà obtenues par le biais de la documentation physique. Cette revue de la littérature a guidé dans la construction du cadre théorique de l'étude.

Pour ce qui concerne le cadre empirique de l'étude, la revue documentaire a porté sur des documents externes et internes de la SONABHY ayant un lien avec le sujet de recherche. Parlant des documents externes, il s'agit notamment de la loi n° 028/AN du 13 mai 2008 portant code du travail du Burkina Faso et du décret n°2010-808/PRES/PM/MTSS/MJE traitant de la formation professionnelle. Quant aux textes internes, ils sont essentiellement constitués :

- du statut du personnel,
- de l'organigramme,

- des dossiers du personnel,
- les lettres de cadrage budgétaire,
- les documents portant sur le budget,
- les documents portant sur les arrêtés des comptes,
- les fiches de notations du personnel,
- les fiches de collecte des besoins de formation,
- les fiches d'inscription des salariés aux formations,
- les fiches d'évaluation « à chaud » des actions de formation.

### **3.2 L'observation participante**

Il convient de souligner qu'avant d'entreprendre le présent travail de recherche, nous exerçons à la SONABHY en qualité de responsable chargé de l'administration du personnel. La position a permis d'avoir une assez bonne connaissance du fonctionnement de la DRH et notamment de la gestion du système de formation de la SONABHY. En tant qu'observateur « moulé » dans l'environnement social observé, nous avons commencé les investigations par l'observation participante.

### **3.3 L'enquête**

La recherche est née d'un besoin d'informations sur les pratiques en matière de formation professionnelle continue à la SONABHY. Pour cela, l'enquête est apparue comme une des méthodes la plus appropriée pour la collecte des données. Elle a permis de recueillir les opinions de la population de l'échantillon sur le sujet.

#### **3.3.1 La population cible et l'échantillon d'étude**

##### **3.3.1.1 La population d'étude**

La SONABHY a un effectif théorique de deux cent vingt (220) agents sous contrat à durée indéterminée (CDI).

Le personnel composé de toutes les catégories socio-professionnelles, est réparti sur les trois sites où est implantée la société, à savoir le siège à Ouagadougou, le dépôt de Bingo et le dépôt de Bobo-Dioulasso.

Mais au moment du déroulement de l'enquête, l'effectif présent qui constitue notre population d'étude était de cent quatre-vingt-dix (190) travailleurs composés de cent cinquante (150) agents, vingt-neuf (29) chefs de service et onze (11) directeurs de service.

### **3.3.1.2 L'échantillon d'étude**

En vue de recueillir l'opinion du plus grand nombre des travailleurs sur le sujet, nous avons adressé le questionnaire à toute la population cible. A la fin, quatre-vingt-neuf (89) personnes ont accepté répondre aux questions, soit environ 46,84% de la population d'étude.

Nous avons utilisé cette méthode de détermination de l'échantillon en notant avec CHAMPAGNE et al. (1989, p185) que « lorsque dans l'enquête [...] l'échantillon des répondants est 'spontané', on peut penser que tous ces répondants ont, par définition, une opinion sans être assuré toutefois que tous ceux qui avaient une opinion se sont exprimés. Et à l'inverse, lorsque l'on interroge un échantillon de population qui est représentatif de l'ensemble de la population, il faut s'attendre à ce qu'une fraction plus ou moins grande de cet échantillon n'ait pas d'opinion sur la question soulevée par l'enquête »

L'échantillon de quatre-vingt-neuf salariés est composé de :

- ✓ cinq (05) directeurs de service pour une population cible 11 personnes, soit 45,5%
- ✓ seize (16) chefs de service pour une population cible de 29 personnes, soit 55,17%
- ✓ soixante (68) agents pour une population cible de 150 personnes, soit 45,33%

On observe à travers ces résultats que l'échantillon est représentatif de la population d'étude.

### **3.3.2 Les techniques de collecte de données**

Nous avons utilisé le questionnaire et le guide d'entretien pour la collecte des données.

#### **- Le questionnaire**

Deux questionnaires ont été élaborés :

- ✓ l'un a été administré au personnel d'encadrement à savoir les directeurs et les chefs de service ;
- ✓ l'autre a été administré aux agents.

Il faut préciser que ces deux questionnaires comportent chacun une seule question ouverte, le reste des questions étant des questions fermées. Nous avons préféré les questions fermées aux questions ouvertes parce qu'elles permettent un traitement relativement facile des données par classification des réponses positives et négatives, toute chose qui limite les erreurs d'interprétation. Cependant, il faut relever que ce type de questions réduit la liberté d'expression des enquêtés.

#### - **Le guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été conçu à l'adresse du DRH qui est un spécialiste en GRH. Cela nous a permis de recueillir l'avis d'un technicien pour mieux comprendre le système de formation de la SONABHY.

### **3.3.3 L'analyse des données**

La méthode d'analyse a consisté à regrouper tous les questionnaires qui ont été administrés. Nous avons ensuite procédé à leur codification avant d'effectuer la saisie sur le logiciel Excel 2010. Le traitement des données a été réalisé par le système de filtrage.

Cette première partie du sujet que nous venons d'examiner a permis de donner un contenu à certains concepts clés tels que la formation, le besoin en formation, la compétence. Ensuite, la revue de la littérature a visé à comprendre les déterminants de la formation professionnelle, c'est à dire les logiques et les politiques qui sous-tendent les pratiques de formation professionnelle continue (FPC) dans les entreprises. En outre, la recherche documentaire a permis de dérouler le processus de l'ingénierie de la formation qui est une démarche de gestion de formation. Les principales étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation sont les suivantes : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la mise en œuvre du plan de formation et l'évaluation des actions de formation.

A la suite de ce tour d'horizon qui a permis d'appréhender les aspects théoriques de la formation professionnelle continue, il y a lieu de questionner le système de formation de la SONABHY afin de comprendre les pratiques qui y sont menées.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**LES PRATIQUES DE FORMATION DE LA SONABHY**

## **CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE LA SONABHY**

En tant que système dans lequel sont réunis des hommes et des femmes en vue de réaliser un projet commun créateur de valeur ajoutée, l'entreprise met en place une organisation dont le fonctionnement lui permet d'atteindre les objectifs fixés par l'objet social. La SONABHY ne faisant pas exception à la règle, nous décrivons, après un bref aperçu de son historique, son organisation et son fonctionnement.

### **4.1 L'historique de la création de la SONABHY**

L'historique de la SONABHY est examiné sous deux aspects : le statut juridique et la mission à lui assignée.

#### **4.1.1 Statut juridique de la SONABHY**

La SONABHY a été créée par le décret n° 85-035/CNR/PRES/PRECO du 9 octobre 1985. Elle est régie par la loi n°025-99/AN du 16 novembre 1999 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et le décret n° 2000-189/PRES/PM/MCIA du 17 mai 2000 portant statut des sociétés d'Etat ainsi que les dispositions du droit commun applicables aux sociétés commerciales au Burkina Faso.

Elle a hérité des actifs nets de la Société d'Entreposage de Bobo-Dioulasso et de la Société d'Entreposage de Bingo dont les actionnaires ont été expropriés pour cause d'utilité publique et indemnisés par l'Etat.

Avec un capital social de trois milliards (3 000 000 000) de francs CFA divisé en trente mille (30 000) actions d'une valeur nominale de cent (100 000) CFA, exclusivement détenues par l'Etat, la SONABHY jouit de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion. Elle a son siège social à Ouagadougou et dispose d'une direction de dépôt à Bingo et une autre à Bobo-Dioulasso.

### **4.1.2 Missions de la SONABHY**

La SONABHY a pour objet de garantir la sécurité énergétique du pays tout en veillant à maintenir des prix supportables pour le consommateur. Pour cela, elle diversifie ses sources et fait jouer la concurrence dans l'approvisionnement du pays en produits pétroliers. Ces principales activités se résument comme suit :

- l'importation et le stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- le transport, le conditionnement, la vente et la distribution de ces produits ;
- la construction d'infrastructures de stockage en vue de garantir une sécurité énergétique suffisante ;
- l'appui à la recherche d'énergie de substitution ainsi qu'à la vulgarisation des techniques d'utilisation ou de consommation d'énergie ;
- et généralement toutes opérations industrielle, financière, mobilière ou immobilière se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus.

Pour accomplir sa mission, l'Etat lui a accordé un monopole de droit pour l'importation et le stockage des hydrocarbures. Au regard des activités ci-dessus citées, on peut retenir que l'objet de cette entreprise est vaste. Alors quel type d'organisation a-t-elle adopté pour atteindre ses buts ?

## **4.2 Organisation et fonctionnement de la SONABHY**

### **4.2.1 Organisation de la SONABHY**

L'organisation de la SONABHY s'articule autour de trois principaux paliers à savoir : l'Assemblée Générale des Société d'Etat (AG/SE), le Conseil d'Administration (CA) et la Direction Générale.

L'instance de décision à la SONABHY est l'AG/SE qui est présidée statutairement par le Chef de l'Etat, Président du Conseil des Ministres. Mais dans la pratique, cette instance est présidée par délégation par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Elle se réunit une fois par an pour examiner les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente de toutes les sociétés d'Etat dont évidemment ceux de la SONABHY. Elle procède à l'affectation des résultats et donne des directives sous forme de recommandations au CA.

Sous l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat, nous avons le Conseil d'Administration (CA) qui est l'organe de gestion de la société. Il est composé de huit (08) administrateurs et dirigé par un président. Le CA se réunit statutairement deux (02) fois par an. La première réunion se tient au premier semestre de l'année en cours et elle a pour objet d'arrêter les comptes de l'année précédente qui seront soumis à l'approbation de l'AG/SE. La deuxième session se tient au second semestre pour examiner et approuver le budget de l'année suivante.

Après le CA, il y a la Direction Générale qui assure la gestion courante et quotidienne de l'entreprise. Un Comité de Direction composé du Directeur Général, de son staff, des Directeurs de Départements et des Directeurs de services, se réunissant hebdomadairement, constitue un appui au Directeur dans sa gestion quotidienne.

Le Directeur Général, nommé en Conseil de Ministre, est chargé de la mise en œuvre des délibérations du CA et de l'AG/SE. Le staff du Directeur Général est composé d'un Conseiller Technique et de quatre directions qui sont : la Direction du Contrôle de Gestion (DCG), la Direction de l'Audit et de Qualité (DAQ), la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction Juridique et du Contentieux.

A côté du staff du DG, il y a deux Directions de Départements subdivisées à leur tour en Directions de service. Ces deux Directions de Département sont les suivantes :

- la Direction du Département de l'Exploitation (DDE) est subdivisée en trois directions de service qui sont : la Direction Commerciale et Marketing (DCM), la Direction du Dépôt de Bingo (DDBI) la Direction du Dépôt de Bobo (DDBO) ;
- la Direction du Département de l'Administration et des Finances (DDAF) qui comprend deux Directions de service à savoir la Direction des Finances et de la comptabilité (DFC) et la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Après cette brève présentation de la structure, il y a lieu de s'intéresser aux interrelations qu'entretiennent les différentes unités qui donnent vie à la société. En d'autres termes, comment l'entreprise fonctionne-t-elle ?

#### **4.2.2. Fonctionnement de la SONABHY**

Nous entendons par fonctionnement, l'ensemble des activités qui sont mises en œuvre dans l'environnement de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les principales activités menées par la SONABHY sont de quatre types : les activités commerciales, les activités financières, les activités techniques et les activités sociales.

Les activités commerciales sont menées au niveau de la Direction Commerciale dans le but d'assurer l'approvisionnement régulier du pays en produits pétroliers de qualité, dans les meilleures conditions du marché. Les tâches qui concourent à l'atteinte de cet objectif s'articulent essentiellement autour de trois axes : les achats des produits, le transport et la vente des produits.

Pour ce qui concerne les activités financières, elles sont dévolues à la Direction des Finances et de la Comptabilité. Chargée de la mise en œuvre de la politique financière et comptable de la société, la direction mène les activités ci-après :

- la gestion des ressources financières nécessaires au bon fonctionnement de la société ;
- le recouvrement des créances ordinaires et la gestion de l'échéancier des fournisseurs ;
- l'établissement des plans de trésorerie et la tenue des livres se rapportant aux comptes de la trésorerie ;
- L'établissement des états financiers.

S'agissant des activités d'ordre technique, elles relèvent de la compétence des deux directions de dépôt. Elles se déroulent autour de trois éléments : la gestion des stocks, la gestion de la maintenance et de la sécurité et enfin le contrôle de la qualité des produits.

En ce qui concerne les activités sociales, elles sont du ressort de la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui doit contribuer à concilier l'économique et le social.

## **4.3 Le service de formation et l'effectif du personnel de la SONABHY**

### **4.3.1 Le Service Acquisition et Gestion des compétences**

La fonction ressources humaines était jadis gérée par le service du personnel placé sous le contrôle de la Direction de l'Administration et des Finances jusqu'au 11 août 2009. Après cette date, la SONABHY a élaboré et fait adopter par son conseil d'administration en sa séance du 12 août 2009 un nouvel organigramme dans lequel le service du personnel a été érigé en direction des ressources humaines (DRH).

La DRH comprend deux services :

- le Service Administration du Personnel comporte deux sections : la Section Administrative et Sociale et la Section Paie ;
- le Service Acquisition et Gestion des Compétences.

Le Service Acquisition et Gestion des Compétences, qui a en charge de la gestion de la formation professionnelle continue, a pour attributions :

- d'élaborer et mettre à jour la procédure de recrutement et les documents y afférents (fiches de poste, grille d'entretien) ;
- d'élaborer et mettre à jour un curriculum vitae (CV) ;
- d'élaborer et mettre à jour un fichier des profils ;
- d'élaborer et mettre à jour la procédure d'intégration et les documents y afférents ;
- d'établir des relations privilégiées avec les écoles et les universités et les organismes de formation ;
- d'évaluer les besoins en formation ;
- d'élaborer le planning et le budget de formation ;
- de choisir les prestataires en formation ;
- d'assurer l'organisation et le suivi des formations.

### 4.3.2 L'effectif du personnel

L'effectif du personnel de la SONABHY est de deux cent vingt-deux(220) agents au 31/12/2013. Le personnel est composé de deux cent dix-sept (217) agents sous contrat à durée indéterminée (CDI) et trois (03) fonctionnaires. La répartition sociodémographique du personnel est la suivante :

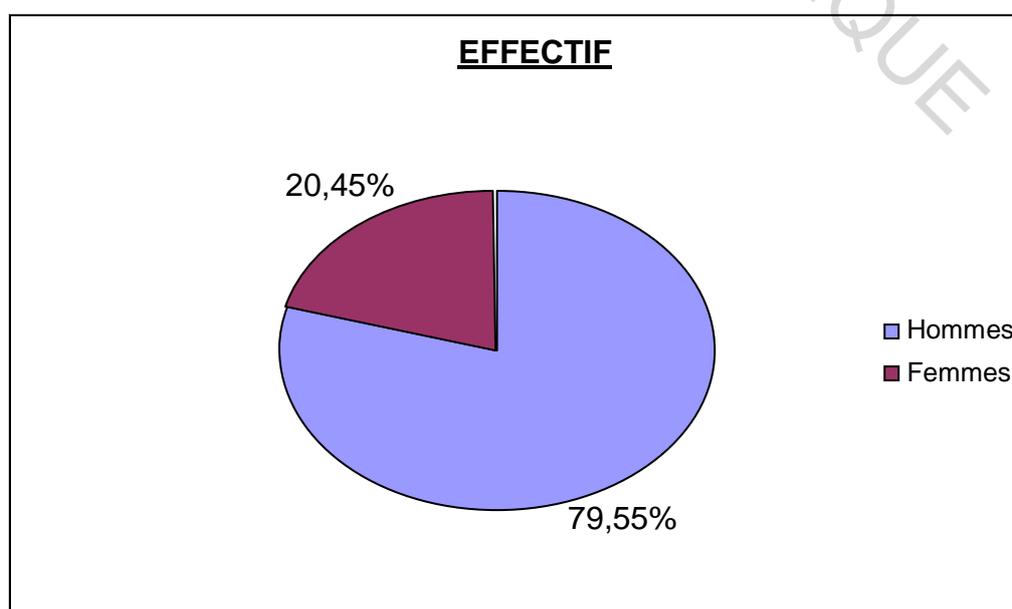
#### 4.3.2.1 La répartition du personnel selon le sexe

L'effectif du personnel de la SONABHY est composé de cent soixante-dix-sept (175) hommes, soit 79,55% et de quarante-cinq (45) femmes, soit 20,45 %.

**TABLEAU N°1 : REPARTITION DU PERSONNEL SELON LE SEXE**

	<b>EFFECTIF</b>	<b>POURCENTAGE</b>
Hommes	175	79,55
Femmes	45	20,45
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100 %</b>

**Figure 2 : diagramme de répartition du personnel selon le sexe**



#### **4.3.2.2 La répartition du personnel selon la catégorie socio-professionnelle**

Trente-sept (37) cadres supérieurs, soit 16,66%, soixante-trois (63) agents de maîtrise, soit 28,39% et cent vingt-deux (122) employés et ouvriers, soit 54,95% composent l'effectif du personnel.

**Tableau n°2 : répartition du personnel selon les catégories professionnelles**

	<b>EFFECTIF</b>	<b>POURCENTAGE %</b>
<b>CADRES SUPERIEURS</b>	37	16,82
<b>AGENTS DE MAITRISE</b>	62	28,18
<b>OUVRIERS EMPLOYES</b>	121	55
<b>TOTAL</b>	220	100,00

Ce chapitre nous a permis de découvrir le cadre d'étude (SONABHY) dans son ensemble à savoir ses missions, son organisation, son fonctionnement. Après cela, il convient d'examiner les pratiques actuelles en matière de formation professionnelle dans la société.

## **CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES EN MATIERE DE FORMATION A LA SONABHY**

### **5.1. Le cadre juridique de la formation**

Au-delà même de l'entreprise, la formation professionnelle continue des salariés et le développement de leurs compétences s'inscrivent dans le cadre global du dynamisme économique et de progrès social. C'est pour cette raison que les pouvoirs publics les ont encadrés d'un dispositif légal et réglementaire.

#### **5.1.1. Cadre légal de la formation professionnelle continue**

Des dispositions légales en relation avec la formation professionnelle continue sont contenues dans la loi n°2008/AN du 13 mai 2008 portant code du travail. En effet, dans le code du travail, c'est l'article 8 qui aborde les questions relatives au sujet.

En son premier alinéa, il définit la formation professionnelle « comme l'ensemble des activités visant à assurer l'acquisition des connaissances, de qualifications et d'aptitudes nécessaires pour exercer une profession ou une fonction donnée ».

Au deuxième alinéa, l'article stipule que : « Lorsque le travailleur bénéficie d'une formation ou d'un perfectionnement professionnel à la charge de l'employeur, il peut être convenu que le travailleur reste au service de ce dernier pendant un temps déterminé en rapport avec le coût de la formation ou du perfectionnement ». Cette disposition qui donne le moyen à l'entreprise de s'approprier le savoir acquis par le salarié est perçue par certains analystes comme une tentative de remise en cause de la liberté d'aller et de venir du travailleur ayant bénéficié de la formation.

D'autres, par contre, interprètent la disposition qualifiée de clause de dédit-formation sous l'angle de la sécurisation de l'investissement sur la formation. Le principe étant simple : « une entreprise qui a financé une formation à un salarié voudra naturellement obtenir un retour sur l'investissement consenti, surtout si la formation a été longue et coûteuse. Or, elle ne le pourra que si le salarié reste dans ses effectifs et ne met pas à profit ses nouvelles compétences pour aller se vendre à plus offrant sur le marché. Il ne lui sera évidemment pas possible d'empêcher le salarié de démissionner s'il en a envie. Mais elle pourra lui faire signer une clause de dédit-formation qui lui permettra, si le salarié décide de partir avant un certain délai, de se faire rembourser de tout ou partie des dépenses qu'elle a consenties pour le former et, ainsi de « rentrer dans ses frais » » (CADIN, GUERIN, PYGEYRE, 2007, p 505).

### **5.1.2 Cadre réglementaire de la formation professionnelle continue**

Sur le plan réglementaire, c'est le décret n°2010-808/PRES/PM/MTSS/MJE qui traite de la formation professionnelle. Le décret, pris en application de l'article 8 du code du travail ci-dessus évoqué fixe les conditions de la formation professionnelle en général et celles de la formation professionnelle continue en particulier.

Il dispose en son article 6 que : « la formation professionnelle continue vise à consolider les connaissances générales et professionnelles acquises, à les développer et à les adapter à l'évolution de la technologie et des conditions de travail. Elle vise également à conférer d'autres compétences et qualifications professionnelles en vue de l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle et à assurer la promotion sociale et professionnelle des travailleurs ».

Le décret prévoit un congé de formation pour les travailleurs régulièrement inscrits à un programme de formation ou de stage. Le congé de formation est accordé dans la limite de 5% des effectifs de l'entreprise et la durée ne peut excéder une année. Le congé de formation permet au bénéficiaire de prétendre à des heures de formation déductibles de son temps de travail et à un congé de droit pour la préparation des évaluations de fin de formation.

Par ailleurs, il est prévu dans la réglementation que le personnel en activité est admis à demander une mise en disponibilité pendant la durée de sa formation si celle-ci se déroule d'une manière continue et s'il n'est pas inscrit par son employeur. Après la formation, le bénéficiaire de la mise en disponibilité est réintégré dans son emploi.

### **5.1.3 Normes internes de la formation professionnelle continue**

Il est admis en droit du travail que les dispositions juridiques édictées par les pouvoirs publics relèvent du domaine du minima. En cela, les employeurs et les travailleurs ont la possibilité de s'accorder sur des dispositions plus favorables.

Dans ce sens, la SONABHY, dans le cadre de la gestion de son personnel, a prévu des normes internes contenues dans le statut du personnel. En ce qui concerne le cas spécifique de la formation professionnelle continue, il est traité par les dispositions des articles 31 à 35 du statut du personnel.

Selon l'article 31 dudit statut, « le Directeur Général de la SONABHY peut autoriser des formations et des stages dans le but du perfectionnement et de l'adaptation professionnels permanents des agents de la société dans leurs tâches et leurs responsabilités, en fonction des missions qui leur sont assignées dans l'entreprise ». Mais les formations étant considérées comme un investissement, elles ne peuvent se réaliser que dans les conditions suivantes :

- recenser et évaluer les besoins en formation de l'entreprise,
- élaborer des plans individuels des formations,
- fixer un budget annuel de la formation,
- contrôler les résultats de la formation,
- vérifier l'adéquation de la formation dispensée aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, la formation confère à son bénéficiaire des obligations et des avantages.

En termes d'obligations, il est indiqué que le redoublement n'est pas autorisé. En cas d'échec, l'agent en formation doit réintégrer la société. Aussi, il y a une clause de dédit-formation qui fait obligation à l'agent formé, sous peine de rembourser les frais de formation, de réintégrer la SONABHY pour un temps minimum proportionnel à la durée du stage.

S'agissant des avantages conférés aux bénéficiaires des formations de longue durée, c'est-à-dire celles dont la durée est supérieure ou égale à une année académique, ils sont les suivants :

- un reclassement dans la catégorie correspondant lorsque la formation est sanctionnée par un diplôme académique ;
- une bonification d'un échelon lorsque la formation ne donne pas lieu à la délivrance d'un diplôme académique ;
- une bonification d'un échelon par année de formation lorsque le bénéficiaire ne peut plus prétendre à un reclassement.

## **5.2 Le recensement des besoins de formation**

Le recueil des besoins de formation commence après la publication de la lettre de cadrage budgétaire qui indique les grandes orientations stratégiques de l'entreprise de l'année concernée. Conformément à l'esprit de la lettre du cadrage budgétaire, une note de service est prise pour demander aux directeurs de service de recenser les besoins de formation de leur direction.

Par exemple, la note de service n° 13/2337/MICA/SONABHY du 16 août 2013 dont l'objet porte sur l'orientation du plan de formation de 2014 stipule ceci : « Dans le cadre de l'élaboration du plan de formation au titre de l'exercice budgétaire 2014, il est demandé aux différents directeurs de service de recenser les besoins de formation de leurs collaborateurs à travers la fiche d'expression de besoin de formation jointe en annexe en s'appuyant notamment sur :

- les non-conformités ou les non qualité, constatés lors des audits processus qui peuvent être remédiées par la formation (cf. chapitre 6 de la norme ISO 9001/2008) ;
- les besoins de polyvalence en cas d'absences du titulaire (continuité de service), fluctuations d'activités etc. ;
- les compétences nécessaires à la bonne utilisation des outils ou des investissements prévus ;
- les actions de nature à améliorer la motivation en favorisant l'évolution professionnelle du personnel qui en a les capacités et la compréhension en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise [...] ».

Selon la note de service ci-dessus évoquée, les fiches d'expression des besoins de formation dûment remplies sont transmises à la DRH pour centralisation. Les fiches de recensement des besoins de formation comprennent outre l'identité du futur bénéficiaire :

- le thème de l'action de formation,
- les objectifs de la formation,
- la durée de la formation,
- la période et le lieu de la formation,
- le coût prévisionnel de la formation.

Après la consolidation des besoins de formation, la DRH procède à l'estimation du budget de formation. Toutefois, il est à noter que le budget final de la formation n'est pas le fruit d'une analyse et d'un arbitrage des besoins de formation, il est plutôt le résultat d'une allocation forfaitaire octroyée à chaque direction de service par le directeur général.

### **5.3 La réalisation et l'évaluation des actions de formation**

#### **5.3.1 La réalisation des actions de formation**

A la suite de l'allocation du budget de formation à chaque direction de service par la direction générale, la DRH établit un planning de formation. Mais la réalisation des actions de formation commence véritablement après l'adoption du budget de la société par le conseil d'administration. Le planning de formation contient l'identité du bénéficiaire, le thème de la formation, le lieu et la période de formation ainsi que le nom du cabinet chargé de réaliser l'action de formation.

C'est conformément au calendrier déjà arrêté dans le planning et en accord avec les cabinets de formation que les salariés sont envoyés en stage de formation. Le départ pour une formation débute par l'inscription du travailleur à ladite formation. L'inscription consiste à remplir une fiche prévue à cet effet. C'est après les formalités administratives que les actions de formation retenues sont réalisées par des cabinets privés compétents en la matière.

### **5.3.2 L'évaluation des actions de formation**

A la suite de la réalisation d'une action de formation, il est procédé à son évaluation. En effet, pour apprécier le transfert de compétences du formé sur le lieu de travail, il est élaboré une fiche intitulée « fiche d'évaluation de formation à froid ». La fiche indique ceci : « Afin de nous aider à évaluer l'efficacité de chacune des actions de formation, vous voudrez bien remplir ce questionnaire et nous le retourner sous 15 jours à l'attention de la Direction des Ressources Humaines ».

Les questions abordées dans le questionnaire d'évaluation sont entre autres les suivantes :

- avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?
- la formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail ?
- est-ce que ces améliorations apportent un plus à votre service ?
- quels compléments seraient nécessaires à la formation suivie, pour vous ou votre service ?

Contrairement à l'intitulé de la fiche qui évoque une évaluation à « froid », le contenu laisse transparaître une évaluation « différée ». En effet, l'évaluation à long terme ou évaluation à « froid » vise à mesurer l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise à travers des indicateurs, ce qui, visiblement, n'est pas le cas ici.

## CHAPITRE 6 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

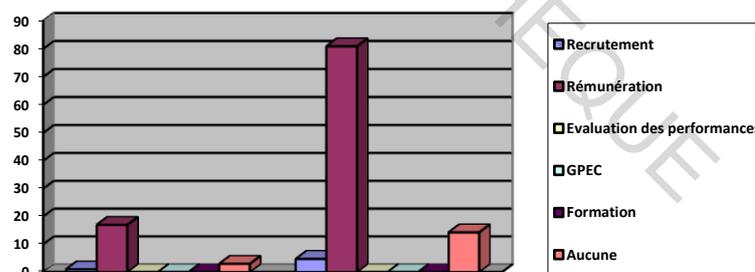
Il s'agit dans ce chapitre, de questionner la fonction formation à travers l'analyse des opinions des travailleurs sur la gestion de la formation à la SONABHY.

### 6.1 La hiérarchie et sa perception de la formation professionnelle continue

#### 6.1.1. Perception de la fonction RH par les responsables hiérarchiques

La formation professionnelle continue dans l'entreprise ne se justifie pas par elle-même mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Pour cela, il paraît nécessaire de requérir l'opinion des responsables hiérarchiques sur la gestion globale de la fonction RH. Ainsi, il s'agit de savoir dans un premier temps l'activité la mieux prise en charge parmi les activités de la fonction RH.

*Figure 3 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'activité la mieux prise en charge de la fonction RH*

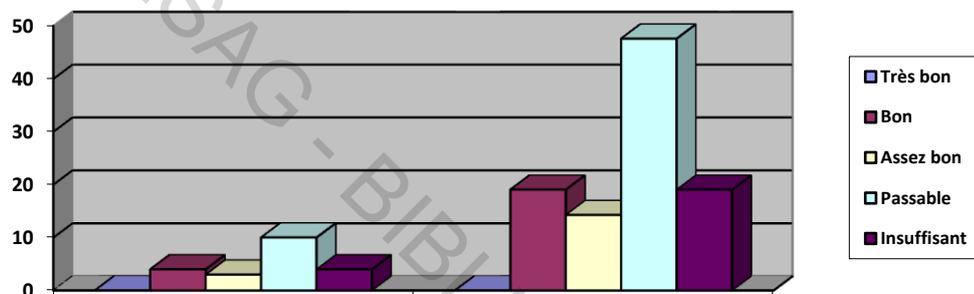


En réponse à la question de savoir quelle est l'activité la mieux prise en charge par la fonction RH, 80,95 %, des supérieurs hiérarchiques indiquent que la rémunération est l'activité la mieux prise en charge par la fonction RH. Elle est suivie par le recrutement dont 4,76 % trouvent qu'il est bien géré. Il faut noter aussi qu'une proportion non négligeable de 14,29 % des responsables hiérarchiques affirme qu'aucune activité de la GRH n'est mieux prise en charge.

Ces résultats laissent entrevoir que vraisemblablement la fonction RH dans sa globalité cherche toujours ses marques. En soulignant que c'est la rémunération qui est l'activité la mieux prise en charge, les répondants font allusion à la paie qui est calculée mensuellement. Or, selon PERETTI (2011), le traitement de la paie est le premier domaine que les entreprises externalisent parce qu'il constitue une tâche répétitive à faible valeur ajoutée. Il ne constitue donc pas une activité stratégique de la fonction RH.

En deuxième lieu, il est demandé aux enquêtés d'apprécier le degré du développement de la fonction RH à la SONABHY

**Figure 4 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation du degré de développement de la fonction RH**



Comme l'indique l'histogramme ci-dessus, plus de 40% (47,62 %) des responsables hiérarchiques jugent le degré du développement de la fonction RH passable contre 14,28 % qui l'apprécient « d'assez bon ». Certains ont des avis partagés en indiquant à 19,05 % que la fonction RH a atteint un bon niveau du développement et d'autres 19,05 % estiment insuffisant le développement de la fonction RH.

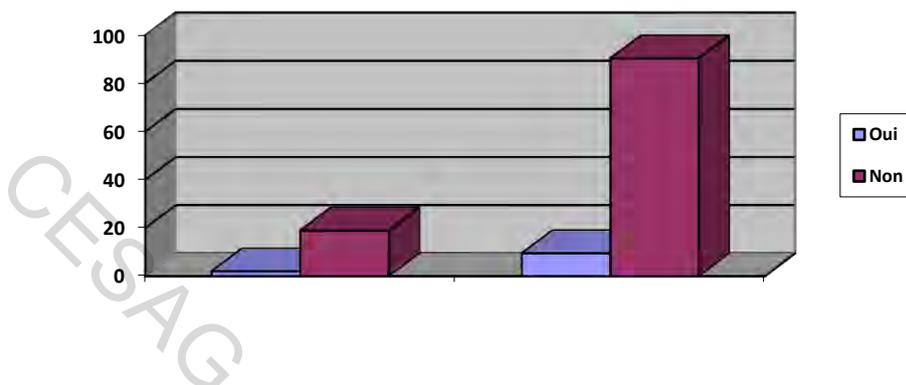
En somme, le développement de la fonction RH est jugé d'au moins « assez bon » par 33,33 % et « passable » par 66,67 % des enquêtés.

L'opinion de la majorité (66,67 %) des enquêtés selon laquelle la fonction RH est passablement gérée est en concordance avec leur affirmation selon laquelle c'est la rémunération qui est l'activité la mieux prise en charge. Cette convergence de la position des enquêtés conforte dans l'idée que le développement de la fonction RH à la SONABHY est encore à l'état embryonnaire. Dans ces conditions, la fonction formation ne peut être bien prise en charge étant entendu qu'elle-même se trouve au carrefour des activités qui ne sont pas maîtrisées telles que l'évaluation des performances du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 6.1.2. Perception de la hiérarchie sur le système de formation

### 6.1.2. 1 La politique de formation à la SONABHY

*Figure 5 : Histogramme de répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'existence d'une politique de formation*



La question relative à l'existence ou non d'une politique de formation à la SONABHY a donné les réponses suivantes : la quasi-totalité soit 90,48 % de la hiérarchie affirme qu'il n'existe pas de politique de formation à la SONABHY, tandis que seulement 9,52 % indique le contraire en déclarant qu'il existe une politique de formation d'entreprise.

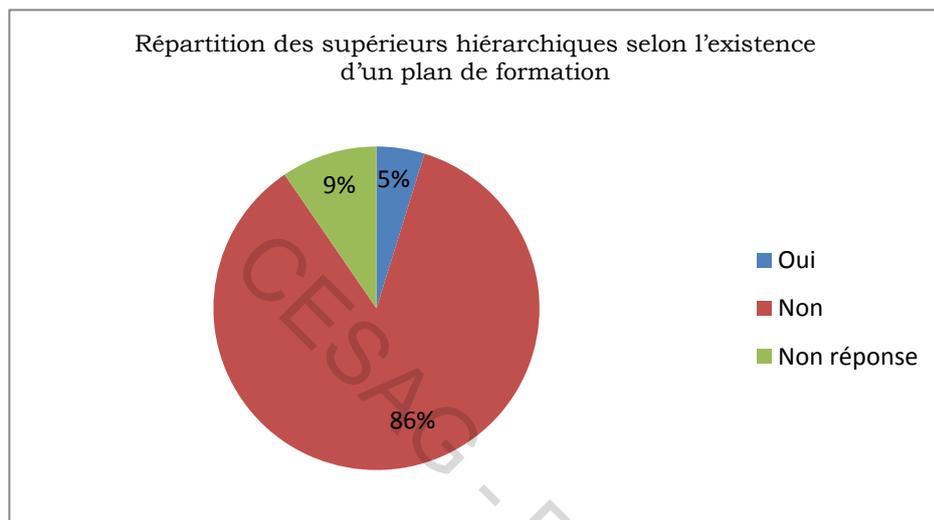
S'agissant de la question de diffusion de la politique de formation, on enregistre 85,72 % de sans réponse alors que 9,52 % de la hiérarchie déclare que la politique de formation n'est pas diffusée. Un enquêté seulement soit 4,76 % soutient que la politique de formation est formalisée et diffusée.

Ce fort taux de 85 % de sans réponse est en concordance avec le taux de plus de 90 % de réponses qui affirment qu'il n'existe pas de politique de formation, étant entendu qu'il n'est pas possible de formaliser et diffuser ce qui n'existe pas.

Les résultats indiquent que la SONABHY ne dispose pas de politique de formation. Pourtant la politique de formation est un élément essentiel de la fonction formation. C'est la politique de formation qui offre à la fonction formation la possibilité d'avoir une vision claire de ce qu'on attend d'elle à travers des orientations précises. La politique de formation permet aussi de s'assurer de la convergence des efforts de chaque acteur en matière de formation.

A la suite de la question relative à la politique de formation, les enquêtés ont donné leur opinion en rapport avec l'existence d'un plan de formation.

**Figure 6 : Diagramme de répartition des supérieurs hiérarchiques enquêtés selon l'existence d'un plan de formation**



Comme dans le cas de la politique de formation, la majeure partie des supérieurs hiérarchiques (85,72 %) affirment qu'il n'existe pas de plan de formation tandis que seulement un enquêté soutient l'existence d'un plan de formation.

Au vu des résultats, il ressort que la SONABHY ne dispose ni d'une politique de formation écrite, ni d'un plan de formation. Le plan de formation permet la mise en œuvre de la politique de formation par une planification dans le long terme. A l'absence de ces instruments, on se retrouve dans un contexte où les actions de formation sont ponctuelles et menées au coup par coup. Au total, au lieu d'une gestion planifiée, la fonction formation à la SONABHY est soumise à un pilotage à courte vue.

Cependant, nous notons que l'entreprise dispose d'un planning annuel de formation et une politique de formation est en gestation comme l'atteste l'existence d'un avant-projet en la matière. Relativement aux directives sur la formation, 90,48% des responsables hiérarchiques affirment n'en recevoir aucune contre 4,76% qui en reçoivent.

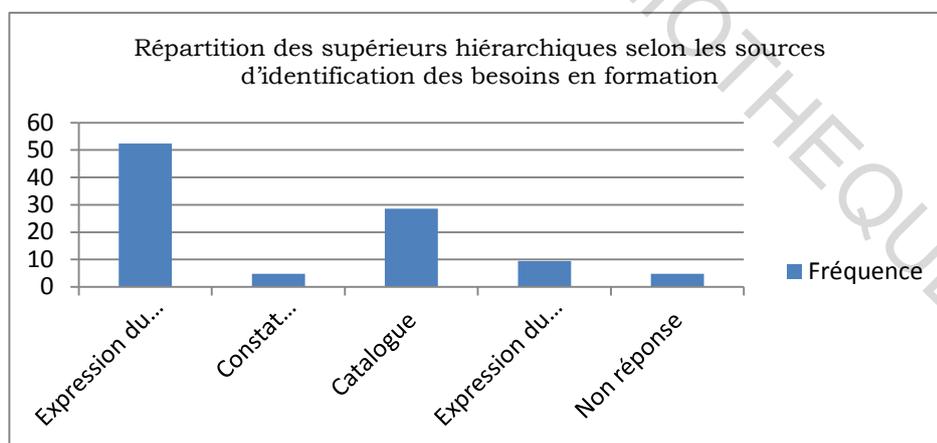
Les résultats se justifient par l'inexistence d'une politique de formation clairement définie, étant entendu que les directives sur la formation sont déclinées à partir des orientations de la politique de formation si celle-ci existe.

### 6.1.2.2 Le recensement des besoins de formation

En relation avec le mode d'accès à la formation, les avis sont divers. En effet, 38% des responsables hiérarchiques indiquent que le bénéfice de la formation est fonction de la demande du salarié. Plus de 33% affirment que l'accès à la formation est de l'initiative de la hiérarchie. 19,05% soutiennent que la désignation des agents aux actions de formation se fait à la demande du supérieur immédiat. Près de 10% relèvent que l'accès à la formation tient compte à la fois de la demande du salarié et de l'initiative de la hiérarchie.

S'agissant des sources d'identification des besoins de formation, l'histogramme ci-dessous indique qu'elles sont diverses.

**Figure 7 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les sources d'identification des besoins en formation**



En effet, la préoccupation relative aux sources d'identification des besoins en formation a recueilli les réponses suivantes :

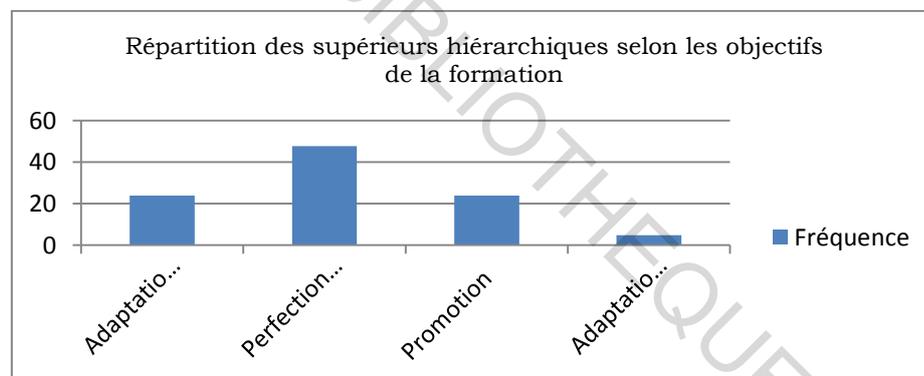
- 52,38% des enquêtés mentionnent que les besoins en formation proviennent de l'expression des salariés ;

- Un peu plus de 28% soutiennent que les besoins en formation sont identifiés à partir des catalogues ;
- Près de 10% déclarent que les besoins en formation tirent leur source à la fois de l'expression des salariés et des catalogues ;
- Seulement 4,76% notent que les besoins en formation naissent à partir du constat d'inadaptation au poste.

On observe à partir des résultats que le recensement des besoins de formation se fait en priorité selon une démarche ascendante. La démarche qui consiste à déterminer les besoins de formation à partir des réactions du personnel a l'avantage de prendre en compte les préoccupations des travailleurs en matière de formation. Mais cela suppose que les objectifs de formation de l'entreprise soient connus de tous pour éviter le risque de confusion entre envie et besoin de formation.

### 6.1.2.3 Les objectifs de la formation à la SONABHY

**Figure 8 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les objectifs de la formation**



En réponse à la question relative aux buts assignés à la formation, 47,62% des enquêtés soulignent que la formation vise le perfectionnement des salariés. 23,81% relèvent que la formation a pour but d'assurer l'adaptation du salarié à son poste. 23,81% autres observent que la formation vise à promouvoir le personnel. Seulement 4,76% trouvent que l'objectif de la formation est d'assurer à la fois l'adaptation des agents à leur poste et leur perfectionnement. Selon MEIGNANT (2003), la formation en entreprise vise trois objectifs globaux à savoir :

- Consolider l'existant,
- Préparer l'avenir,
- Accompagner les mouvements individuels.

En se référant à la typologie, on remarque que la formation est axée sur des objectifs de court terme, c'est-à-dire de consolidation de l'existant comme l'atteste l'opinion de la hiérarchie qui affirme à plus de 76% que la formation vise l'adaptation ou le perfectionnement du personnel.

#### **6.1.2.4 L'évaluation des actions de formation à la SONABHY**

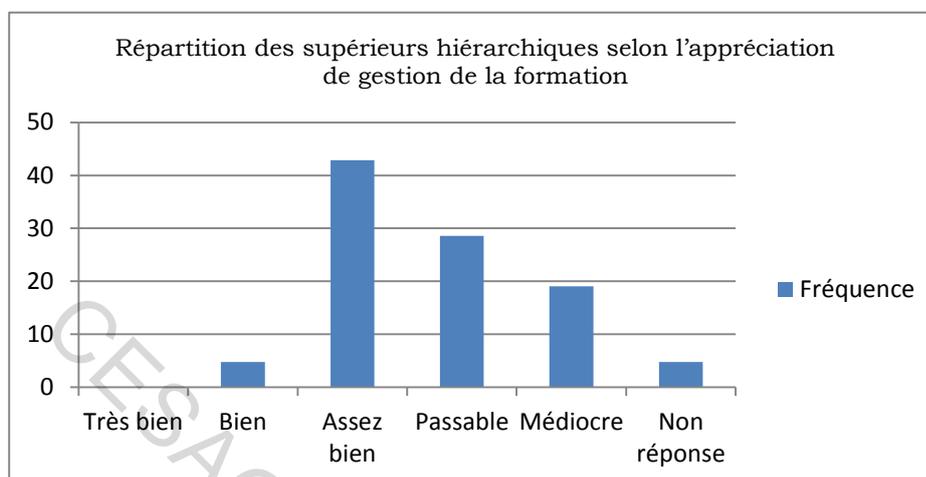
A la question de savoir si les actions de formation sont évaluées, 28,57% des responsables hiérarchiques répondent par l'affirmative et 33,34% répondent par la négative. Tandis que 33,34% autres ne savent pas si les actions de formation sont évaluées.

Les résultats laissent apparaître que les actions de formation une fois réalisées ne sont pas évaluées. Pourtant, il est mentionné dans le statut du personnel que la formation étant un investissement, il faut « contrôler les résultats de la formation ». Aussi, il ressort de l'entretien avec le DRH que l'évaluation pédagogique est réalisée après la mise en œuvre de toute action de formation. Des fiches ont été conçues à cet effet. L'évaluation permet de vérifier si les objectifs fixés par la formation sont atteints. L'évaluation de la formation se fait à trois niveaux :

- l'évaluation pédagogique ou l'évaluation à « chaud ». Elle consiste à vérifier l'efficacité des formateurs et la réceptivité des stagiaires, l'objectif étant d'apprécier le niveau de satisfaction des acteurs ;
- l'évaluation sur le changement de comportement ou l'évaluation « différée ». Elle vise à mesurer les effets de transfert des compétences acquises sur l'univers professionnel ;
- l'évaluation à « froid ». Elle cherche à mesurer l'impact, l'incidence réelle de la formation sur l'entreprise à travers des indicateurs de performance.

### 6.1.2.5 L'appréciation de la gestion de la formation

*Figure 9 : Histogramme de Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation de gestion de la formation*



S'agissant de l'appréciation que la hiérarchie se fait de la gestion de la formation, l'enquête a donné les résultats ci-après :

- 42,86% des enquêtés apprécient la gestion de la formation d'assez bien,
- 28,57% trouvent que la formation est passablement gérée,
- 19,05% estiment que la gestion de la formation est médiocre,
- 4,76% seulement l'apprécient de bien.

En faisant le cumul des résultats, on se retrouve dans une situation d'égalité parfaite de 47,62% des enquêtés qui jugent la gestion de la formation d'au moins assez bonne et 47,62% autres qui jugent au plus passable. Cette position partagée des enquêtés se justifie par le manque de visibilité de la fonction formation à travers une politique de formation formalisée et diffusée pouvant permettre de faire une appréciation objective.

## **6.2 La perception des agents sur la formation professionnelle continue**

### **6.2.1 Présentation sociodémographique des agents enquêtés**

#### **- Le sexe**

L'échantillon de l'étude est composé de 46 hommes soit 67,65% et 22 femmes soit 32,35%.

#### **- L'âge**

Quant à l'âge de l'échantillon, il ressort du tableau n° que 33 individus soit 48,53% ont au plus 40 ans et 35 individus soit 51,47% ont au moins 40 ans. Les agents de moins de 30 ans représentent 7,35% et les agents ayant 50 ans et plus sont de 10,29%.

#### **- L'expérience professionnelle**

Pour ce qui concerne l'expérience professionnelle, 44,11% des agents ont plus de 15 ans de service et 55,88% ont moins de 15 ans d'expérience professionnelle. Les agents de moins de 5 ans de service représentent 26,47 % de l'effectif tandis que ceux de plus de 30 ans de service représentent 5,88 %.

#### **- La catégorie professionnelle**

S'agissant de la répartition des agents par catégorie socio-professionnelle, on note la présence de 38,24% de cadres moyens, 36,76% d'ouvriers, 16,18% d'employés et 7,35% de cadres supérieurs.

#### **- La qualification professionnelle**

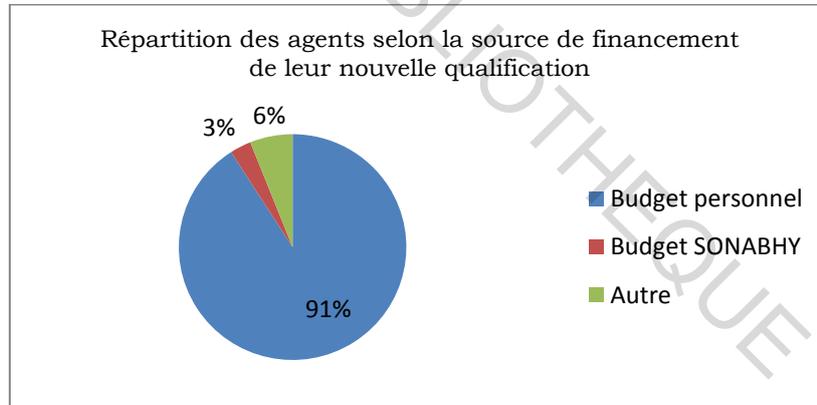
Sur les 68 agents enquêtés, 67 ont répondu à la question sur la qualification professionnelle. De ces 67 enquêtés 33 agents, soit 49,25% ont obtenu une nouvelle qualification. L'évolution de la qualification professionnelle suivant les diplômes à l'embauche est la suivante :

- des 6 agents titulaires du CEP à l'embauche, 2 soit 33,33% ont obtenu une nouvelle qualification de niveau CAP ;
- sur 20 agents du niveau BEPC à l'embauche, 10, soit 50% ont eu des qualifications supérieures allant du CAP à la Licence ;

- sur 17 agents titulaires du CAP, 9, soit 52,94% ont obtenu des diplômes supérieurs allant du BEP à la Licence ;
- sur 18 enquêtés titulaires du BEP ou du BAC, 10, soit 55,55% ont acquis de nouvelles qualifications allant du DUT à la Maîtrise ;
- des 3 personnes titulaires du DUT ou du BTS, tous les 3, soit 100% ont obtenu une requalification comprise entre la Licence et le DESS.

Le taux de 49,25% d'agents ayant acquis une nouvelle qualification après leur embauche laisse penser de prime abord que les formations qualifiantes sont bien intégrées dans la politique de formation de la SONABHY. Or, à l'analyse des résultats relatifs aux sources de financement des formations qualifiantes, on s'aperçoit que c'est sur la base des efforts personnels que les agents ont obtenu leur nouvelle qualification. En effet, 90,91% des agents ayant acquis un diplôme après leur embauche ont financé eux-mêmes la formation. Ce qui témoigne leur insatisfaction de la gestion actuelle de la formation de la SONABHY.

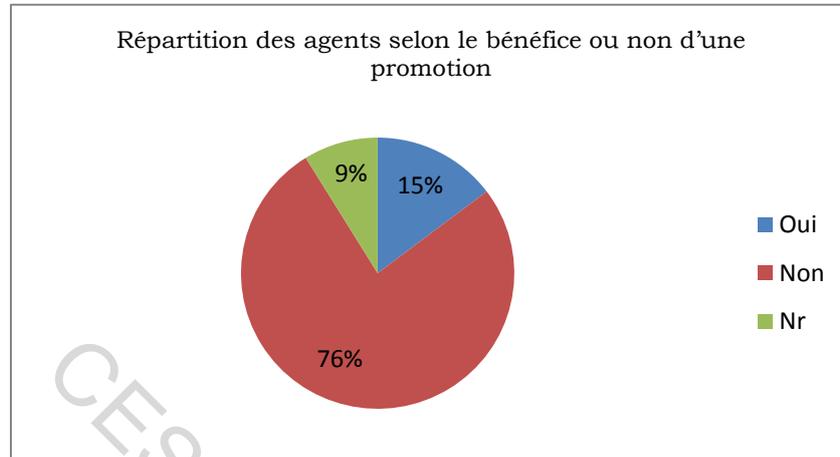
**Figure 10: Diagramme de Répartition des agents selon la source de financement de leur nouvelle qualification**



Le financement de la nouvelle qualification provient de sources diverses. En effet, 90,91% des agents affirment avoir financé leur nouvelle formation à leur frais et seulement 3,03% reconnaissent que la SONABHY a financé la formation qui a donné lieu à leur nouvelle qualification.

## - La promotion professionnelle

**Figure 11 : Diagramme de Répartition des agents selon le bénéfice ou non d'une promotion**



A la question de savoir si les agents ont bénéficié d'une promotion professionnelle suite à leur nouvelle qualification, 76,47% répondent par la négative tandis que 14,71% répondent par l'affirmative et 8,82% n'ont pas réagi à la question.

Le faible taux de 14,71% d'agents ayant bénéficié d'une promotion se justifie par la rareté des formations de longue durée pouvant aboutir à la promotion professionnelle des bénéficiaires.

## **6.2.2 Perception des agents sur le système de la formation**

### **6.2.2.1 Politique et plan de formation**

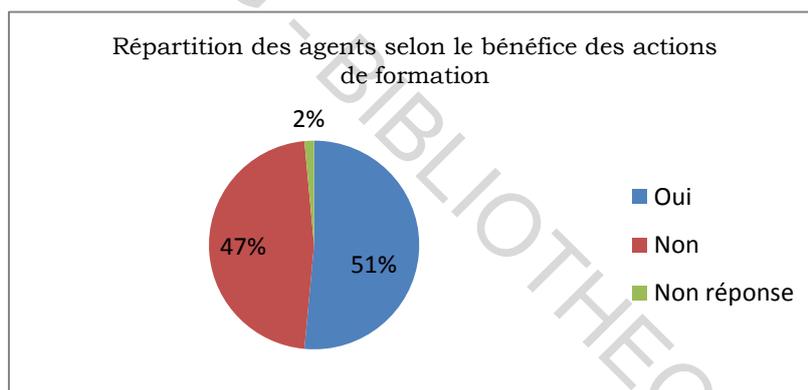
Invités à se prononcer sur l'existence d'une politique de formation et d'un plan de formation, les agents affirment à 95,59% n'avoir pas connaissance de la politique de formation contre 4,41% qui soutiennent avoir connaissance de la politique de formation à la SONABHY. Comme la politique de formation, le plan de formation est méconnu par la quasi-totalité des agents (97,06%) tandis que seulement 2,94% en ont connaissance.

Les résultats sont concordants avec ceux de la hiérarchie sur les mêmes questions. Ils confirment l'hypothèse qui stipule que le système de gestion de la formation de la SONABHY est caractérisé par l'absence d'une politique et d'un plan de formation élaborés et formalisés.

Or, une gestion rigoureuse de la formation nécessite la définition d'une politique en la matière. La politique de formation est « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à rassurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences » (MEIGNANT, 2003, p54).

### **6.2.2.2 L'accès à la formation**

*Figure 12 : Diagramme de Répartition des agents selon le bénéfice des actions de formation*



S'agissant de l'accès à la formation, un peu plus de la moitié des agents (51,47%) déclarent avoir bénéficié des actions de formation au cours des trois dernières années (2011-2013). 47,06% indiquent par contre qu'ils n'ont bénéficié d'aucune action de formation durant la période.

A travers les résultats, on note que la SONABHY a un effort de formation moyen. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise se contente de mener des actions de formation ponctuelles dans le but d'assurer l'adaptation du personnel à leur poste, étant entendu qu'elle ne dispose pas d'une vision à long terme comme l'atteste le manque d'une politique et d'un plan de formation. Les agents ayant bénéficié de formation au cours de la période de référence de notre étude (2011-2013) sont au nombre de 35. De ces 35 agents, on dénombre 25 hommes soit 71,43% et 10 femmes soit 28,57%.

Les résultats sont dans les mêmes proportions que ceux de la répartition des enquêtés selon le sexe qui sont de 67,65% d'hommes et de 32,35% de femmes. Au regard de cela, on peut déduire qu'il y a une équité d'accès à la formation en rapport avec le sexe.

Les agents ayant bénéficié de la formation et qui ont un âge compris entre 30 à 50 ans sont au nombre de 29, soit 82,86%. Les agents ayant plus de 50 ans sont au nombre de 4 à avoir bénéficié des actions de formation soit 11,43%. Quant aux agents de moins de 30 ans, ils sont de 5,71% à avoir eu accès à la formation.

Les résultats permettent de vérifier la place accordée aux seniors en matière de formation du personnel. On constate que représentés à 10,29% de l'échantillon, les seniors constituent 11,43% des agents ayant bénéficié de formation, ce qui permet de dire qu'ils n'ont pas fait l'objet d'un traitement d'iniquité. Car de façon générale, ceux-ci sont souvent victimes d'un traitement discriminatoire dans le domaine de formation sous prétexte qu'ils ne peuvent plus apporter grande chose à l'entreprise à l'orée de la retraite. A ce sujet, un enquêté en faisant les suggestions pour une amélioration de la gestion de la formation a proposé ceci : « [...] Que l'on forme les nouvelles recrues en lieu et place des agents qui sont à deux pas de la retraite [...] ». Or, le problème de formation ne se pose pas en terme de former une catégorie du personnel à la place d'une autre, mais plutôt d'assurer une équité d'accès à la formation à toutes les catégories de personnel.

Les agents ayant bénéficié de la formation sont représentés par 42,86 % d'ouvriers, 37,14 % de cadres moyens, 11,43 % de cadres supérieurs et 5,71 % d'employés. Le taux relativement élevé de 42,86% d'ouvriers ayant bénéficié de la formation peut s'expliquer par les besoins de l'exploitation et de la maintenance des installations techniques des dépôts des hydrocarbures.

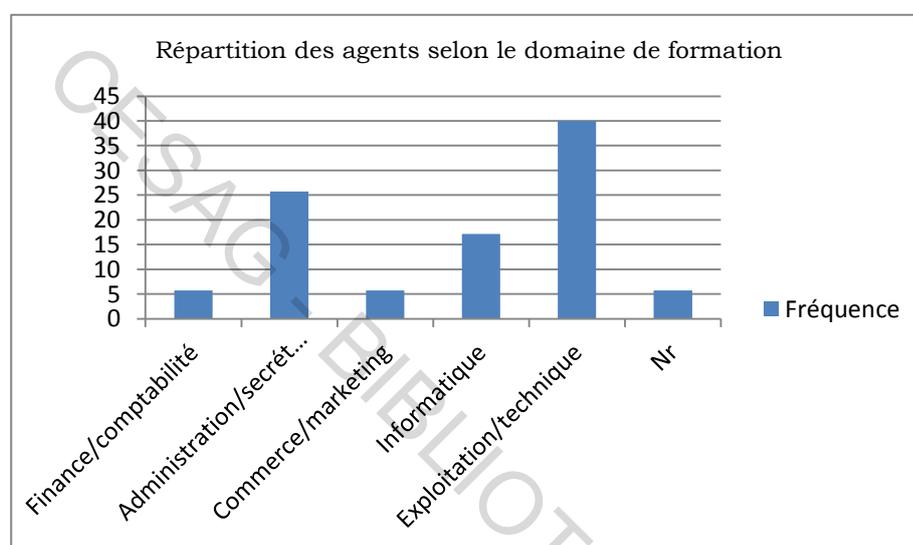
Nous constatons à partir du tableau n°28 joint en annexe que les agents ayant le plus bénéficié de la formation (25,71%) ont une expérience professionnelle comprise entre 20 ans et 25 ans. Ceci peut s'expliquer par le fait que les agents se trouvant dans cette catégorie ont besoin des mesures d'accompagnement de mobilité ou de renforcement des capacités pour éviter qu'ils ne sombrent dans la routine. Après la tranche de 20 à 25 ans, c'est celle de 1 à 5 ans qui suit avec 22,86% de bénéficiaires de formation. Cela est dû probablement aux stages d'insertion ou d'intégration dont les nouveaux entrants dans l'entreprise ont toujours besoin.

En ce qui concerne le mode d'accès à la formation, 71,43% des agents bénéficiaires de la formation indiquent que la désignation d'un agent à une action de formation est de l'initiative de la hiérarchie. 20% estiment que l'accès à la formation se fait à la demande du salarié.

### 6.2.2.3 Domaine, durée, lieu de formation

**Dans quel domaine avez-vous bénéficié de la formation ?**

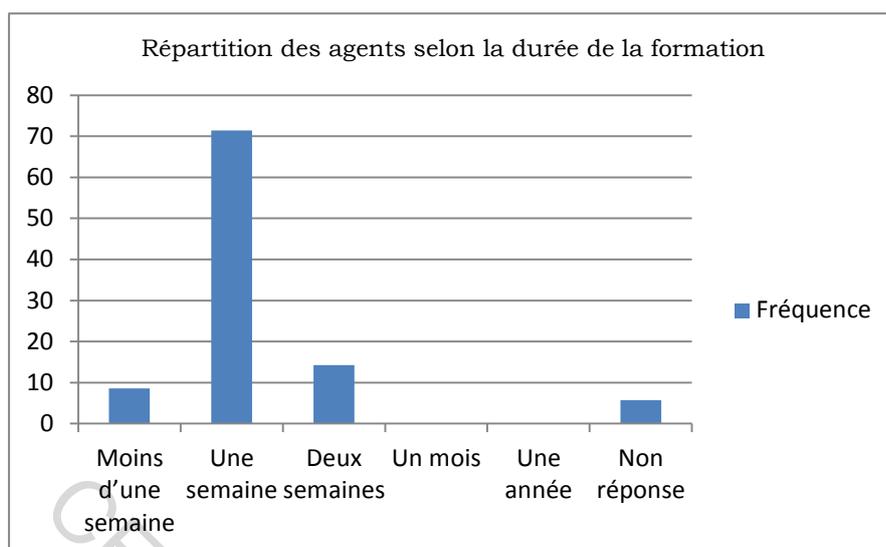
**Figure 13 : Histogramme de répartition des agents selon le domaine de formation**



Les formations dont ont bénéficié les agents concernent les domaines suivants : 40% dans le domaine technique et de l'exploitation, 25,71% dans le domaine de l'administration, 17,15% en informatique, 5,71% en finances et comptabilité et 5,71% en commerce et marketing.

Les résultats, qui indiquent que 40% des formations sont réalisées dans le domaine technique et de l'exploitation, corroborent ceux qui révèlent que c'est les ouvriers (42,86%) qui ont le plus bénéficié de la formation. C'est donc dire que les actions de formation sont orientées vers les aspects techniques. Mais, quelle a été la durée de la formation ?

**Figure 14 : Histogramme de répartition des agents selon la durée de la formation**



Les agents bénéficiaires de formation notent à 71,43% que la durée de la formation est d'une semaine, 14,29% relèvent qu'elle est de deux semaines et 8,57% mentionnent qu'elle est de moins d'une semaine. Ce fort taux de plus de 71% qui indique que la durée de la formation est d'une semaine est en cohérence avec l'opinion de la hiérarchie qui affirme à plus de 76% que la formation vise l'adaptation ou le perfectionnement du personnel, ce qui implique des actions de formation de courte durée.

A la suite de la durée de la formation, les agents ont donné leur opinion sur le lieu de déroulement des actions de formation. Ainsi, la majorité des agents (91,43%) affirment que les formations se sont déroulées à l'intérieur du pays contre 8,57% qui soutiennent le contraire.

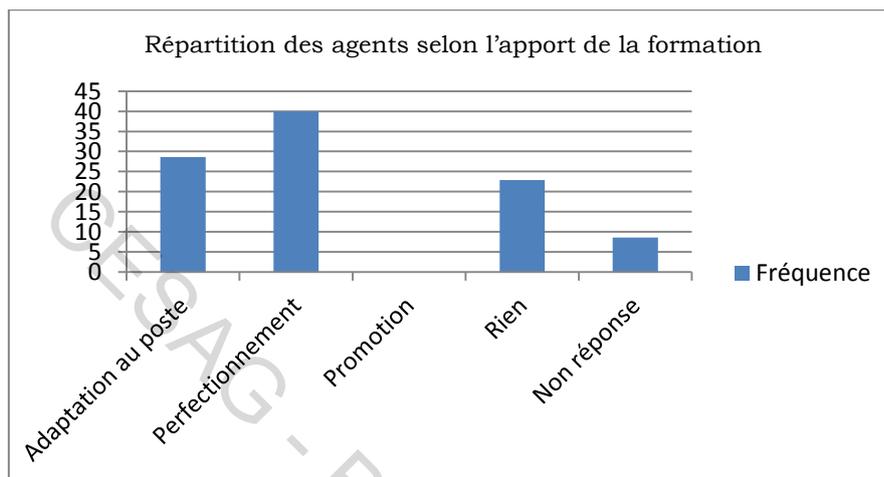
Par ailleurs, les agents bénéficiaires de formation soutiennent à 54,29% que les actions de la formation se sont réalisées en« intra » c'est-à-dire entre personnel de la SONABHY, tandis que 14 autres, soit 40% soulignent que les formations se sont déroulées en inter-entreprises. Nous avons là un dosage assez équilibré entre formation « intra » et formation « inter ». Ce qui dénote à la fois le souci de l'entreprise de renforcer la culture d'entreprise et de favoriser les échanges d'expériences.

En effet, la formation « intra » regroupe les agents de la même entreprise, facilite l'adaptation du contenu, le renforcement de la communication interne et la création d'un langage commun. Quant à la formation « inter », elle regroupe des agents de provenances diverses, favorise des échanges fructueux et permet la confrontation de cultures d'entreprises différentes.

#### 6.2.2.4 L'intérêt de la formation

La formation n'étant pas une fin en soi, il importait de recueillir les avis des agents ayant bénéficié des actions de formation, l'intérêt qu'ils en ont tiré.

*Figure 15 : Histogramme de répartition des agents selon l'apport de la formation*

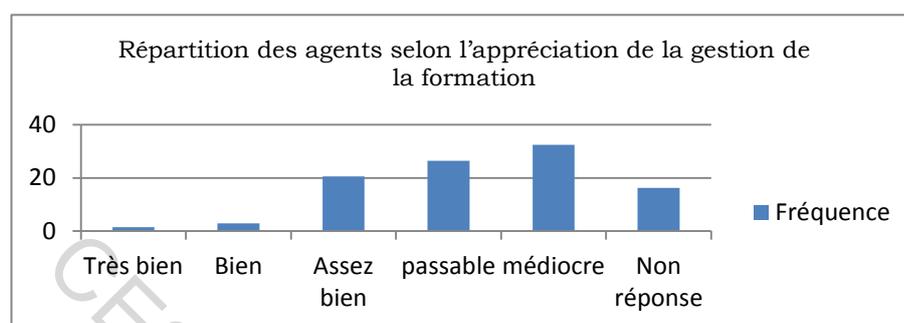


S'exprimant sur l'apport de la formation, les agents ont des avis partagés. 40% indiquent que la formation permet d'acquérir des compétences de perfectionnement, 28,57% soulignent que la formation permet de renforcer les capacités d'adaptation au poste et 22,86% estiment que la formation ne leur apporte rien. Une proportion non négligeable de 22,86% des agents soutient que la formation dont ils ont bénéficié ne leur est d'aucun apport et le taux de 0% de promotion montrent que les actions de formation menées à la SONABHY ne répondent pas aux attentes de tous les travailleurs. Ceci confirme l'hypothèse de recherche qui indique que la formation à la SONABHY répond peu aux attentes de la majorité des employés.

## 6.2.3 Appréciation et suggestions des agents sur la gestion de la formation

### 6.2.3.1 Appréciation des agents de la gestion de la formation

*Figure 16 : Histogramme de répartition des agents selon l'appréciation de la gestion de la formation*



En réponse à la question relative à l'appréciation de la gestion de la formation, un peu plus de 58% des agents estiment que la gestion de la formation est au plus passable, tandis que près de 24%, la jugent au moins assez bien. De façon détaillée et par ordre décroissant, nous notons 32,35% de mention médiocre, 26,47% de mention passable, 20,59% de mention assez bien, 2,94% de mention bien et 1,47% de mention très bien. En clair, le taux de 58% de mention passable attribuée à la gestion de la formation par les agents est la preuve que tous les acteurs ne sont pas satisfaits de la manière dont la formation est gérée à la SONABHY.

### 6.2.3.2 Suggestions des agents sur la gestion de la formation

Selon les enquêtés, l'amélioration de la gestion de la formation professionnelle continue à la SONABHY passe par :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation ;
- la mise en place d'un plan de carrière ;
- la transparence dans la gestion de la formation ;
- l'équité à l'accès aux offres de formation ;
- le suivi des agents formés ;

- la prise en compte de la promotion professionnelle dans la gestion de la formation ;
- la prise en compte des compétences disponibles ;
- l'intégration des formations diplômantes dans le système de formation ;
- la contribution financière de la SONABHY à la réalisation des formations initiées par les salariés à titre privé.

### **6.3 Propositions d'amélioration du système de formation de la SONABHY**

Selon (IACONO, 2008), la Formation Professionnelle Continue (FPC) est une mission phare de la DRH. Cette affirmation peut « laisser penser que la FPC soit naturellement reconnue comme une pratique de gestion des ressources humaines particulièrement stratégique et dont la place ne saurait être remise à question » (CADIN, GUERIN, PIGUEYRE, p 376). Pourtant, entre le discours et les pratiques en matière de la FPC dans les entreprises, il y a souvent un décalage comme l'étude vient de révéler.

Aussi, nous nous proposons de faire des suggestions pouvant contribuer à améliorer la gestion de la formation à la SONABHY. Les axes vont s'articuler autour de trois axes : le réaménagement du dispositif juridique, le renforcement de la fonction RH et l'amélioration de l'existant.

#### **6.3.1. Le réaménagement du dispositif juridique**

Nous avons constaté que près de 91% des agents enquêtés ont subi des formations diplômantes dont ils ont assuré eux-mêmes les frais. Cet effort des salariés en matière de formation mérite d'être soutenu et accompagné par des mesures normatives.

Au niveau légal, on note que le législateur, soucieux de sécuriser l'investissement sur la formation a prévu la clause de dédit-formation dans la loi n° 2008/AN du 13 mai 2008 portant code du travail. Aussi, sur le plan réglementaire, le décret n° 2010-808/PRES/PM/MTSS/MJE portant conditions de la formation professionnelle prévoit un congé formation au profit des salariés dont la durée ne peut excéder une année et un congé de droit pour la préparation des évaluations de fin de formation. Les travailleurs peuvent bénéficier de congé formation dans la limite de 5% des effectifs de l'entreprise.

Ces dispositions qui visent à assurer la promotion sociale et professionnelle peuvent être renforcées par la fixation d'une contribution financière obligatoire destinée à financer la formation professionnelle continue. Cette contribution peut être fixée à hauteur d'un taux minimum de la masse salariale de l'entreprise.

Au plan interne, la SONABHY peut prévoir dans son statut du personnel les dispositions suivantes :

- la contribution de l'entreprise à hauteur de 40 % aux frais de formation à l'initiative du salarié si la formation est en adéquation avec le profil du postulant, ceci dans la limite de 3 % des effectifs annuels ;
- la contribution de l'entreprise à hauteur de 20 % aux frais de formation à l'initiative du salarié si la formation n'est pas du domaine du profil du postulant, ceci dans la limite de 2 % des effectifs annuels
- l'octroi d'un échelon au bénéficiaire d'une formation financée par la SONABHY à hauteur 40 %, trois années après l'acquisition de la nouvelle qualification et au cas où celui-ci n'aurait pas bénéficié d'une promotion.

### **6.3.2. Le renforcement de la fonction RH**

Couramment, la gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer en quantité et en qualité les ressources humaines dont elle a besoin. Au nombre des activités, on peut citer le recrutement, la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC), la mobilité et la gestion des carrières.

Il n'y a pas de frontières étanches entre les activités et la gestion efficace des ressources humaines qui nécessite leur prise en charge de façon concomitante. De même, la gestion satisfaisante de la formation professionnelle continue n'est possible que lorsqu'en amont, il y a une véritable pratique de la GPEC et de l'appréciation des performances individuelles.

La GPEC a pour finalité de faire une projection des ressources humaines dans le futur. « Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs » (MARTORY, CROZET, 2005, p21).

De par sa vision prospective de la GRH, la GPEC a des liens étroits avec la formation professionnelle continue. En effet, une véritable pratique de GPEC permet à l'entreprise d'évaluer les besoins futurs en personnel et de déceler les lacunes en termes de compétences. Et aux préoccupations dégagées par la GPEC, la formation constitue une réponse. Mais en l'absence d'une démarche GPEC, la politique de formation risque de se limiter à des perspectives de court terme, centrées sur la consolidation de l'existant. Il est admis en effet que plus une entreprise a du mal à se projeter dans le temps, plus elle a des difficultés à mettre en œuvre des formations qualifiantes ou diplômantes. C'est ce que l'étude vient de révéler lorsqu'on observe que les formations de longues durées sanctionnées par un diplôme sont de l'initiative des salariés à plus de 90% contre seulement 3% à l'initiative de la SONABHY.

En somme, la gestion de la FPC est fortement liée à la GPEC. Pour cela, pour une gestion efficace de la fonction formation, la SONABHY doit repenser sa pratique de GPEC.

S'agissant de l'appréciation des performances individuelles du personnel, celle-ci constitue une source de recensement des besoins de formation surtout quand elle comporte un entretien annuel d'évaluation. L'entretien annuel vise à mesurer la performance du salarié en confrontant les résultats obtenus et les résultats souhaités. S'il se dégage une insuffisance de résultats due à l'inadéquation entre les exigences du poste et les compétences de l'agent, alors la formation constitue un moyen pour résoudre le problème. En outre, en tant que cadre d'échanges entre l'agent et sa hiérarchie, l'entretien d'évaluation permet au salarié d'exprimer ses besoins de formation en rapport avec son projet professionnel.

Au total, un système d'appréciation basé sur des contrats d'objectifs favorise et stimule les pratiques en matière de formation professionnelle continue dans une organisation.

Or, selon le constat de départ, l'évaluation du personnel de la SONABHY consiste à une notation dont les critères sont beaucoup plus axés sur les comportements que sur les compétences comme par exemple « assiduité » ou « sens de responsabilité ». Ce type d'appréciation ne permet pas d'élaborer une grille d'entretien formalisé qui du reste n'existe pas dans la société. Du même coup, la SONABHY est privée d'une source importante de détermination de ses besoins de formation. C'est donc dire qu'une éventuelle amélioration de sa gestion de la formation passe aussi par une réforme de son système d'évaluation du personnel.

### **6.3.3. L'amélioration des pratiques actuelles en matière de la FPC**

Nous notons que des efforts sont faits pour aboutir à une gestion efficace de la formation. A ce titre, il faut souligner l'existence des outils comme le planning annuel de formation, la fiche d'expression de besoins de formation, la fiche d'inscription aux actions de formation, la fiche d'évaluation de formation, etc.

Cependant, les résultats de la recherche ont montré que la gestion de la formation à la SONABHY est de courte vue et centrée sur des actions de formation ponctuelles de courte durée. Alors, la question qui se pose est la suivante : que faire pour contribuer à améliorer les pratiques actuelles en matière de la formation professionnelle continue à la SONABHY ?

Au plan organisationnel, nous avons indiqué que la SONABHY dispose d'une DRH, subdivisée en deux services à savoir le Service de l'Administration du Personnel et le Service Acquisition et Gestion des Compétences. Comme son nom l'indique, c'est ce dernier qui a en charge la gestion de la formation. Mais aussi invraisemblable que cela peut paraître, ce service qui ne disposait que d'un seul agent c'est-à-dire le chef de service, est resté vacant depuis le 1<sup>er</sup> mars 2012. Dans ces conditions, il est évident que toute initiative visant à améliorer les pratiques dans le domaine de formation doit consister d'abord à doter le service en ressources humaines suffisantes et qualifiées pour son fonctionnement.

C'est lorsque la fonction formation sera animée par un spécialiste en la matière que l'on pourra envisager une bonne prise en charge à travers les différents segments. La formation, nous l'avons relevé à plusieurs reprises, est un levier du développement de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de former pour former. En cela, la gestion de la formation est une activité méthodique dont la mise en œuvre passe par l'adoption de la démarche de l'ingénierie de formation. Cela suppose que le Service Acquisition et Gestion des Compétences élabore au préalable des outils de travail et dispose des instruments comme les fiches de postes actualisées et le référentiel des compétences.

Mais quelles que soient les compétences et la disponibilité du responsable formation, elles ne suffisent pas pour garantir une efficacité à la formation. L'engagement de la Direction Générale est la clé de voûte de l'amélioration de la gestion de la formation. La non affectation des ressources humaines au service chargé de piloter la formation dénote du peu d'intérêt accordé à la formation à la SONABHY. Alors qu'en toute évidence, la place de la formation dans une entreprise, telle la SONABHY, dépend de la volonté de la direction générale. Cette volonté doit être clairement affichée et exprimée par des orientations et des directives précises.

# CONCLUSION GENERALE

CEASAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Dans un environnement économique de plus en plus mouvant, l'entreprise doit mettre en place une politique de développement de la flexibilité et de polyvalence des salariés. En cela, la formation professionnelle continue (FPC) apparaît comme un moyen d'accompagnement du changement.

La formation répond en effet à la fois aux attentes des salariés par leur développement personnel et à celles de l'entreprise par sa contribution à la performance économique. Elle est donc un facteur clé de compétitivité et doit être reconnue à ce titre comme une fonction stratégique dans la gestion des ressources humaines.

C'est au regard de l'importance supposée ou réelle accordée à la formation professionnelle continue dans le management de ressources humaines que nous nous sommes intéressés aux pratiques en la matière dans les entreprises à travers le cas de la SONABHY.

La présente recherche a consisté dans un premier temps à faire des investigations documentaires sur le sujet. La recherche documentaire a permis de nous imprégner des approches théoriques de la formation professionnelle continue (FPC). Il est ressorti de la revue de la littérature que la formation est un maillon important de la chaîne de gestion des ressources humaines. A ce titre, elle constitue une activité stratégique de la GRH qui doit être menée de façon méthodique. Pour cela, la démarche de l'ingénierie de formation est indiquée comme la méthode la plus appropriée.

En second lieu, la recherche s'est portée sur l'analyse des pratiques de formation à la SONABHY. En examinant les activités sur la gestion de la formation à la SONABHY, nous observons que la fonction formation cherche encore ses marques en dépit de quelques efforts déjà consentis.

En effet, au terme de la recherche, nous notons que 90,48% des responsables hiérarchiques affirment qu'il n'existe pas de politique de formation à la SONABHY. Confirmant l'opinion de la hiérarchie, les agents soutiennent à 95,59% n'avoir pas connaissance de la politique de formation de la SONABHY. En plus, la hiérarchie et les agents soutiennent respectivement à 85,72% et à 97,06% que la SONABHY ne dispose pas d'un plan de formation.

Les résultats de la recherche attestent que la fonction formation à la SONABHY est gérée de manière informelle et non planifiée, toute chose qui témoigne d'un pilotage à vue et qui confirme la première hypothèse.

En outre, la recherche a révélé que 71,43% des actions de formation menées à la SONABHY sont de courte durée (une semaine). Quant aux objectifs de la formation, à 47,62%, les responsables hiérarchiques indiquent que la formation vise à assurer le perfectionnement des salariés, contre 23,81 % qui trouvent qu'elle permet aux agents de s'adapter à leur poste. S'agissant de la vision des agents en rapport avec les buts de la formation, ils indiquent respectivement à 40% et 28,5% que la formation a pour objectif le perfectionnement et l'adaptation au poste.

Au regard de ces résultats, nous pouvons affirmer que la gestion de la formation à la SONABHY est caractérisée par des actions de formation centrées sur la consolidation de l'existant.

Par ailleurs, la recherche a démontré que les acteurs ne sont pas satisfaits de la gestion de la formation à la SONABHY. Leur appréciation sur la gestion de la formation que nous avons recueillie montre que les mentions « bien » et « très bien » occupent une portion congrue. Les appréciations se présentent comme suit :

- Pour la hiérarchie : 42,86% de mention assez bien, 28,57% de mention passable, 19,05% de mention médiocre, 4,76% de mention bien et pas de mention très bien ;
- Pour les agents : 32,35% de mention médiocre, 26,47% de mention passable, 20,59% de mention assez bien, 2,94 % de mention bien et 1,47% de mention très bien.

A cela, il faut ajouter qu'une proportion non négligeable des agents (22,86%) estime que les actions de formation menées à la SONABHY ne leur apportent absolument rien. C'est certainement pour cette raison que les formations diplômantes ont été réalisées à 90,91% à l'initiative et aux frais des agents eux-mêmes contre seulement 3,03% à l'initiative de la SONABHY.

Les résultats confirment la deuxième hypothèse selon laquelle la formation à la SONABHY ne répond pas aux attentes de la majorité des employés. Du reste, c'est le manque de motivation qui amène certains travailleurs à déployer des efforts personnels pour se former afin de réaliser leur développement personnel.

En définitive, il faut dire que la fonction formation à la SONABHY pêche par un manque d'organisation et de vision prospective. Pour cela, les pratiques en matière de formation se limitent essentiellement à la mise en œuvre des actions de formation de courte durée, et elles ne répondent pas toujours aux besoins des acteurs et sont menées au coup par coup.

Les résultats de l'étude ont montré que la suggestion la plus récurrente formulée par les travailleurs pour une bonne gestion de la formation porte sur l'élaboration d'une politique et d'un plan de formation. Aussi, au cours des enquêtes de terrain, principalement les entretiens, des agents ont émis le souhait de voir la présente étude déboucher sur la mise en place d'une politique de formation. Or, telle n'est pas la finalité mais elle peut y concourir.

En cela, nous espérons que les résultats auxquels nous sommes parvenus à la fin des travaux d'analyse des données et d'interprétation des résultats peuvent servir de base de réflexions pour la conception et la mise en œuvre d'une politique de formation à la SONABHY.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES METHODOLOGIQUES

- CHAMPAGNE P., LENOIR R., MERLLIE D., PINTO L. (1989), *Initiation à la pratique sociologique*, BORDAS, Paris, 238 pages.
- GRAWITZ M. (1979), *Méthodes des sciences sociales*, 4ème édition, Dalloz, Paris, 1102 pages
- KALIKA M. (2012), *Le mémoire de master*, 3ème édition, Dunod, Paris, 210 pages
- QUIVY R., CAMPENHOUDT L. V. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Dunod, Paris, 287 pages

## OUVRAGES SPECIFIQUES

- BARABEL M., MEIER O., PERRET A., TEBOUL T. (2012), *Le grand livre de la formation*, Dunod, Paris, 533 pages.
- BARBIER J.M., BOURGEOIS E., CHAPELLE G., RUANO-BORBALAN, J.C. (2009), *Encyclopédie de la formation*, Presses universitaires de France, Paris, 1206 pages.
- CADIN L., GUERIN F., PYGEYRE F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, Dunod, Paris, 622 pages.
- DE COSTER M. (1993), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Editions LABOR, Bruxelles, 416 pages.
- DE COSTER, M., PICHAUT, F. (1994). *Traité de sociologie du travail. : De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 551 pages.*

- IACONO, G. (2008), *Gestion des ressources humaines-cinq défis pour l'avenir*, 2<sup>ème</sup> édition, Lextenso éditions, Paris, 495 pages.
- KI-ZERBO, J. (1990), *Eduquer ou périr*, UNICEF aux éditions l'Harmattan, Paris, 120 pages.
- MEIGNANT, A. (2003), *Manager la formation*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions liaisons, Paris, 407 pages.
- MARTORY, B., CROZET, D. (2005), *Gestion des ressources humaines- Pilotage social et performances*, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 311 pages.
- PERETTI, J.M. (2006), *Gestion des ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris,
- PERETTI, J.M. (2011). *Gestion des ressources humaines*, 17<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 246 pages.
- PERETTI, J.M. (2011), *Ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 587 pages.

## MEMOIRES

- BOUDA, M. (2007). Problématique de la motivation du personnel dans les entreprises : Quelles stratégies pour la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures « SONABHY ». Ouagadougou : ISIG.
- SOMDA, S. T. (2011). La gestion des compétences par la formation à l'ONEA. Ouagadougou : ENAM.

## DOCUMENTS OFFICIELS

- La loi n°2008/AN du 13 mai 2008, portant code du travail du Burkina Faso
- Le décret n°2010-808/PRES/PM/MTSS/MJE du 31 décembre 2010, portant conditions de la formation professionnelle.
- Le statut du personnel de la SONABHY, adopté par le Conseil d'Administration en ses séances des 07 mai et 07 août 2002 et ensemble ses modificatifs

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 1 : Tableaux de dépouillement des données

**Tableau n° 3 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'activité la mieux prise en charge de la fonction RH**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Recrutement	1	4,76
Rémunération	17	80,95
Evaluation des performances	0	0
GPEC	0	0
Formation	0	0
Aucune	3	14,29
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Source : L'auteur

**Tableau n°4 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation du degré de développement de la fonction RH**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Très bon	0	0
Bon	4	19,05
Assez bon	3	14,28
Passable	10	47,62
Insuffisant	4	19,05
Total	21	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 2 : Tableaux de dépouillement de données, suite

**Tableau n° 5 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'existence d'une politique de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence en %
Oui	2	9,52
Non	19	90,48
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 6 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon que la politique de formation est formalisée et diffusée**

Réponse	Nombre	Fréquence en %
Oui	1	4,76
non	2	9,52
Non réponse	18	85,72
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 7 : Répartition des supérieurs hiérarchiques enquêtés selon l'existence d'un plan de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	1	4,76
Non	18	85,72
Non réponse	2	9,52
Total	21	100

Source : L'auteur

### ANNEXE 3 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 8 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon des directives ou non sur la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	1	4,76
Non	19	90,48
Non réponse	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 9 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon la provenance des directives**

Réponse	Nombre	Fréquence %
DG	1	4,76
DRH	0	0
Non réponse	20	95,24
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 10 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon le mode d'accès à la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
A la demande du salarié	8	38,09
A la demande du supérieur immédiat	4	19,05
A l'initiative de la hiérarchie	7	33,34
Demande du salarié et mon initiative	1	4,76
Demande du salarié, du supérieur et mon initiative	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

#### ANNEXE 4 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 11 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les sources d'identification des besoins en formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Expression du salarié	11	52,38
Constat d'inadaptation au poste	1	4,76
Catalogue	6	28,57
Expression du salarié et catalogue	2	9,52
Non réponse	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n°12 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon les objectifs de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Adaptation au poste	5	23,81
Perfectionnement	10	47,62
Promotion	5	23,81
Adaptation, perfectionnement	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 13 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'évaluation ou non de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	6	28,57
Non	7	33,34
Ne sais pas	7	33,34
Non réponse	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 5 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 14 : Répartition des supérieurs hiérarchiques selon l'appréciation de gestion de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Très bien	0	0
Bien	1	4,76
Assez bien	9	42,86
Passable	6	28,57
Médiocre	4	19,05
Non réponse	1	4,76
Total	21	100

Source : L'auteur

**Tableau n°15 : Répartition des agents selon le sexe**

Sexe	Nombre	Fréquence %
Masculin	46	67,65
Féminin	22	32,35
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 16 : Répartition des agents selon l'âge**

Age	Nombre	Fréquence %
20-30	5	7,35
30-40	28	41,18
40-50	28	41,18
50§+	7	10,29
Total	68	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 6 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 17 : Répartition des agents selon l'ancienneté**

Ancienneté	Nombre	Fréquence
1-5	18	26,47
5-10	12	17,65
10-15	8	11,76
15-20	4	5,88
20-25	17	25
25-30	5	7,35
30§+	4	5,88
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 18 : Répartition des agents selon la catégorie socio-professionnelle**

Catégorie	Nombre	Fréquence %
Employé	11	16,18
Ouvrier	25	36,76
Cadre moyen	26	38,24
Cadre supérieur	5	7,35
Non réponse	1	1,47
Total	68	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 7 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 19 : Répartition des agents selon le diplôme à l'embauche et le diplôme actuel**

Embauche		Actuel								
		CEP	BEPC	CAP	BEP/BAC	DUT/BTS	Licence	Maîtrise	DESS	Total
CEP	6	4	-	2	-	-	-	-	-	6
BEPC	20	-	12	2	4	-	2	-	-	20
CAP	17	-	-	8	4	4	1	-	-	17
BEP/BAC	18	-	-	-	8	6	3	1	-	18
DUT/BTS	3	-	-	-	-	-	1	1	1	3
Licence	3	-	-	-	-	-	2	1	-	3
Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
DESS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total	67	4	12	12	16	10	9	3	1	67

Source : L'auteur

**Tableau n° 20 : Répartition des agents selon la source de financement de leur nouvelle qualification**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Budget personnel	30	90,91
Budget SONABHY	1	3,03
Autre	2	6,06
Total	33	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 8 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 21 : Répartition des agents selon le bénéfice ou non d'une promotion**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	10	14,71
Non	52	76,47
Nr	6	8,82
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 22 : Répartition des agents selon la connaissance de la politique de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	3	4,41
Non	65	95,59
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 23 : Répartition des agents selon la connaissance du plan de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	2	2,94
Non	66	97,06
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 24 : Répartition des agents selon le bénéfice des actions de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	35	51,47
Non	32	47,06
Non réponse	1	1,47
Total	68	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 25 : Répartition des agents bénéficiaires des actions de formation selon le sexe**

Sexe	Nombre	Fréquence %
Masculin	25	71,43
Féminin	10	28,57
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 26 : Répartition des agents bénéficiaires des actions de formation selon l'âge**

Age	Nombre	Fréquence %
20-30	2	5,71
30-40	16	45,72
40-50	13	37,14
50§+	4	11,43
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 27 : Répartition des agents bénéficiaires des actions de formation selon la catégorie socio-professionnelle**

Catégorie	Nombre	Fréquence %
Employé	2	5,71
Ouvrier	15	42,86
Cadre moyen	13	37,14
Cadre Supérieur	4	11,43
Non réponse	1	2,86
Total	35	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 9 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 28 : Répartition des agents bénéficiaires des actions de formation selon l'ancienneté**

Ancienneté	Nombre	Fréquence %
1-5	8	22,86
5-10	7	20
10-15	4	11,43
15-20	4	11,43
20-25	9	25,71
25-30	2	5,71
30§+	1	2,86
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n°29 : Répartition des agents selon le mode de sélection pour la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
A la demande du salarié	7	20
A l'initiative de la hiérarchie	25	71,43
Non réponse	3	8,57
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 30 : Répartition des agents selon le domaine de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Finance/comptabilité	2	5,71
Administration/secrétariat	9	25,71
Commerce/marketing	2	5,71
Informatique	6	17,15
Exploitation/technique	14	40
Nr	2	5,71
Total	35	100

Source : L'auteur

## ANNEXE 10 : Tableaux de dépouillement des données, suite

**Tableau n° 31 : Répartition des agents selon la durée de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Moins d'une semaine	3	8,57
Une semaine	25	71,43
Deux semaines	5	14,29
Un mois	0	0
Une année	0	0
Non réponse	2	5,71
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 32 : Répartition des agents selon le lieu de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Intérieur du pays	32	91,43
Extérieur du pays	3	8,57
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 33 : Répartition des agents selon le type de formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Intra	19	54,29
Inter	14	40
Non réponse	2	5,71
Total	35	100

Source : L'auteur

## **ANNEXE 11 : Tableaux de dépouillement des données, suite**

**Tableau n° 34 : Répartition des agents selon l'apport de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Adaptation au poste	10	28,57
Perfectionnement	14	40
Promotion	0	0
Rien	8	22,86
Non réponse	3	8,57
Total	35	100

Source : L'auteur

**Tableau n° 35 : Répartition des agents selon la connaissance de l'objectif de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	29	82,86
Non	4	11,43
Non réponse	2	2,94
Total	35	

Source : L'auteur

**Tableau n° 36 : Répartition des agents selon l'information reçue à temps pour l'inscription à la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Oui	24	68,57
Non	10	28,57
Non réponse	1	2,86
Total	35	100

Source : L'auteur

**ANNEXE 12 : Tableaux de dépouillement des données, suite et fin.**

**Tableau n° 37 : Répartition des agents selon l'appréciation de la gestion de la formation**

Réponse	Nombre	Fréquence %
Très bien	1	1,47
Bien	2	2,94
Assez bien	14	20,59
passable	18	26,47
médiocre	22	32,35
Non réponse	11	16,18
Total	68	100

Source : L'auteur

## **ANNEXE 13**

### **GUIDE D'ENTRETIEN A MONSIEUR LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) DE LA SONABHY.**

#### **1) Identification**

**Nom** : **YAMEOGO**  
**Prénom(s)** : **Souleymane**  
**Sexe** : **Masculin**  
**Fonction** : **Directeur des Ressources Humaines**  
**Date d'embauche** : **01/02/1991**  
**Date début de fonction** : **01/03/2012**

- 2) Vous êtes le DRH de la SONABHY, pouvez-vous nous présenter l'organisation et le fonctionnement de votre direction ?**
- 3) Comment appréciez-vous la prise en charge de la fonction ressources humaines à la SONABHY ?**
- 4) La SONABHY dispose-t-elle d'une politique de formation formalisée et diffusée à l'ensemble du personnel ?**
- 5) Quel est le processus de collecte des besoins de formation à la SONABHY ?**
- 6) Comment les actions de formation sont-elles réalisées ?**
- 7) Après leur réalisation, les formations sont-elles évaluées à la SONABHY ?**
- 8) Quelle appréciation faites-vous du système de formation de la SONABHY ?**
- 9) Quelles propositions faites-vous pour l'amélioration de la gestion des formations à la SONABHY ?**

## ANNEXE 14

### QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DE LA SONABHY

Madame/Monsieur, dans le cadre d'une recherche en GRH sur les pratiques en matière de formation professionnelle continue dans les entreprises, nous nous sommes intéressés au cas de la SONABHY. Dans ce sens, nous vous serons bien reconnaissants d'apporter votre contribution en répondant à ce questionnaire.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est votre avis qui importe. Aussi, nous vous prions de répondre à toutes les questions.

Merci d'avance.

1) Sexe : M  F

2) Age : [20- 30[  [30-40[  [40-50[  50&+

3) Ancienneté : [1-5[  [5-10[  [10-15[  [15-20[  [20-25[  [25-30[   
30 ans&+

4) Catégorie socioprofessionnelle : Ouvrier  Employé  Cadre moyen   
Cadre supérieur  Autre (précisez) : .....

5) Diplôme à l'embauche : Aucun  CEP  BEPC  CAP  BEP/BAC   
Licence  Maîtrise  DEA/DESS  Doctorat  Autre (précisez).....

6) Diplôme actuel : Aucun  CEP  BEPC  CAP  BEP/BAC  Licence   
Maîtrise  DEA/DESS  Doctorat  Autre (précisez) : .....

7) Quelle est la source de financement de votre nouvelle qualification ? :

Budget personnel  budget SONABHY  Autre (précisez) : .....

8) Avez-vous bénéficié d'une promotion ? : Oui :  Non :

9) Avez-vous connaissance de la politique de formation de la SONABHY ? :

Oui :  Non :

10) Avez-vous connaissance du plan de formation de la SONABHY? : Oui :  Non :

11) Avez-vous bénéficié de formation au cours des trois dernières années (2010-2012) ? :

Oui :  Non :

12) Comment avez-vous été sélectionné ?

A votre demande :  à l'initiative de la hiérarchie :  Autre (précisez) : .....

13) Dans quel domaine avez-vous bénéficié de la formation ? :

Finances/comptabilité :  Administration/secrétariat :  Commerce/marketing :

Informatique :  Exploitation/technique :  Autre (précisez) : .....

14) Quelle a été la durée de la formation ?

1 semaine :  2 semaines :  1 mois :  1 année (scolaire) &+ :

15) La formation s'est-elle déroulée entre personnel de la SONABHY ? : Oui :  Non :

16) La formation s'est-elle déroulée à l'intérieur du pays ? Oui :  Non :

17) Pour votre inscription à la formation, avez-vous été informé à temps ? :

Oui :  Non :

18) Connaissiez-vous l'objectif de la formation ? : Oui :  Non :

19) Que vous a apporté cette formation ? :

Adaptation au poste :  Perfectionnement :  Promotion :  Rien :

20) Comment appréciez-vous la gestion de la formation à la SONABHY ?

Très bien :  bien :  assez bien :  passable :  médiocre :

21) Que suggérez-vous pour une éventuelle amélioration de la gestion de la formation

-----  
-----  
-----  
-----

## ANNEXE 15

### QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX RESPONSABLES HIERARCHIQUES DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICE

Madame/Monsieur, dans le cadre d'une recherche en GRH sur les pratiques en matière de formation professionnelle continue dans les entreprises, nous nous sommes intéressés au cas de la SONABHY. Dans ce sens, nous vous serons bien reconnaissants d'apporter votre contribution en répondant à ce questionnaire. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est votre avis qui importe. Aussi, nous vous prions de répondre à toutes les questions.  
Merci d'avance.

1) Fonction :

Directeur  Chef de service

2) Parmi les activités de la fonction RH, quelle est selon vous, celle qui est la mieux prise en charge à la SONABHY ?

Recrutement  Rémunération  Evaluation des performances

Gestion prévisionnelle des emplois et de carrières  Formation  Aucune

3) D'une manière générale, comment appréciez-vous le degré de développement de la fonction RH à la SONABHY ?

Excellent  Bon  Assez bon  Passable  Insuffisant

4) Existe-t-il une politique de formation à la SONABHY Non  Oui

5) Si oui, cette politique est-elle formalisée et diffusée Non  Oui

6) Existe-t-il un plan de formation Non  oui

7) Recevez-vous des directives sur les orientations à donner à la formation Non  Oui

8) Si oui, de qui proviennent-elles DG  DRH

9) Comment vos collaborateurs bénéficient-ils de formation ?

A leur demande  A la demande du supérieur immédiat  A votre initiative

10) Comment les besoins en formation sont-ils identifiés ?

Expression du salarié  constat d'inadaptation au poste  catalogue

11) Quels sont les buts assignés à la formation à la SONABHY ?

Adaptation au poste  perfectionnement  promotion

12) Les actions de formation sont-elles évaluées Non  Oui  Ne sais pas

13) Comment appréciez-vous la gestion de la formation à la SONABHY ?

Très bien :  bien :  assez bien :  passable  médiocre

14) Quelles suggestions avez-vous pour améliorer la gestion de la formation professionnelle continue à la SONABHY ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LES APPROCHES THEORIQUES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE	
CHAPITRE 1 : LES DETERMINANTS DE LA FORMATION.....	5
1.1 La définition conceptuelle .....	5
1.1.1 La formation.....	5
1.1.1.1 La formation dans son contenu général.....	5
1.1.1.2 La formation professionnelle.....	6
1.1.1.3 La formation professionnelle continue .....	6
1.1.2 Le besoin de formation .....	7
1.1.3 La compétence .....	8
1.2 Les logiques de formation .....	10
1.2.1 L’approche fondée sur le marché du travail.....	10
1.2.2 L’approche basée sur les caractéristiques structurelles.....	11
1.2.3 L’approche dialectique .....	11
1.3 La politique de formation .....	13
1.3.1 Les objectifs de la formation.....	13
1.3.1.1 Les objectifs à court terme de la formation .....	14
1.3.1.2 Les objectifs à long terme de la formation .....	14
1.3.1.3 Les objectifs d’accompagnement de mouvements .....	16
1.3.2 Les acteurs de la formation .....	17
1.3.2.1. Les pouvoirs publics.....	18
1.3.2.2 La direction de l’entreprise.....	18
1.3.2.3. La direction des ressources humaines (DRH) .....	19
1.3.2.4 La direction ou le service formation .....	19
1.3.2.5 Les responsables hiérarchiques .....	20
1.3.2.6. Les représentants du personnel .....	20
1.3.2.7. Les salariés .....	21
1.3.2.8. Les organismes de formation .....	22
CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D’INGENIERIE DE FORMATION.....	23
2.1 La collecte et l’analyse des besoins de formation .....	23
2.1.1 L’identification des besoins de formation.....	23
2.1.2 L’analyse des besoins de formation .....	26
2.2 L’élaboration du plan de formation.....	26
2.2 La réalisation et l’évaluation des actions de formation .....	28
2.3.1 La réalisation des actions de formation.....	28
2.3.2 L’évaluation des actions de formation .....	29
2.3.2.1 Les motivations de l’évaluation des formations.....	30
2.3.2.1.1 La rétroaction .....	30
2.3.2.1.2 La prise de décision.....	31

2.3.2.1.3. Le marketing de la formation .....	32
2.3.2.2 Les niveaux d'évaluation des formations .....	33
2.3.2.2.1 L'évaluation à court terme .....	33
2.3.2.2.2 L'évaluation à moyen terme .....	34
2.3.2.2.3. L'évaluation à long terme .....	34
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	36
3.1 L'étude documentaire .....	36
3.2 L'observation participante .....	37
3.3 L'enquête .....	37
3.3.1 La population cible et l'échantillon d'étude .....	37
3.3.1.1 La population d'étude .....	37
3.3.1.2 L'échantillon d'étude .....	38
3.3.2 Les techniques de collecte de données .....	38
3.3.3 L'analyse des données .....	39
DEUXIEME PARTIE : LES PRATIQUES DE FORMATION DE LA SONABHY	
CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE LA SONABHY .....	42
4.1 L'historique de la création de la SONABHY .....	42
4.1.1 Statut juridique de la SONABHY .....	42
4.1.2 Missions de la SONABHY .....	43
4.2 Organisation et fonctionnement de la SONABHY .....	43
4.2.1 Organisation de la SONABHY .....	43
4.2.2. Fonctionnement de la SONABHY .....	45
4.3 Le service de formation et l'effectif du personnel de la SONABHY .....	46
4.3.1 Le Service Acquisition et Gestion des compétences .....	46
4.3.2 L'effectif du personnel .....	47
4.3.2.1 La répartition du personnel selon le sexe .....	47
4.3.2.2 La répartition du personnel selon la catégorie socio- professionnelle .....	48
CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES EN MATIERE DE FORMATION .....	49
A LA SONABHY .....	49
5.1. Le cadre juridique de la formation .....	49
5.1.1. Cadre légal de la formation professionnelle continue .....	49
5.1.2 Cadre règlementaire de la formation professionnelle continue .....	50
5.1.3 Normes internes de la formation professionnelle continue .....	51
5.2 Le recensement des besoins de formation .....	52
5.3 La réalisation et l'évaluation des actions de formation .....	53
5.3.1 La réalisation des actions de formation .....	53
5.3.2 L'évaluation des actions de formation .....	54
CHAPITRE 6 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	55
6.1 La hiérarchie et sa perception de la formation professionnelle continue .....	55
6.1.1. Perception de la fonction RH par les responsables hiérarchiques .....	55
6.1.2. Perception de la hiérarchie sur le système de formation .....	57
6.1.2. 1 La politique de formation à la SONABHY .....	57
6.1.2.2 Le recensement des besoins de formation .....	59
6.1.2.3 Les objectifs de la formation à la SONABHY .....	60
6.1.2.4 L'évaluation des actions de formation à la SONABHY .....	61
6.1.2.5 L'appréciation de la gestion de la formation .....	62
6.2 La perception des agents sur la formation professionnelle continue .....	63
6.2.1 Présentation sociodémographique des agents enquêtés .....	63
6.2.2 Perception des agents sur le système de la formation .....	65

6.2.2.1	Politique et plan de formation .....	65
6.2.2.2	L'accès à la formation .....	66
6.2.2.3	Domaine, durée, lieu de formation.....	68
6.2.2.4	L'intérêt de la formation .....	70
6.2.3	Appréciation et suggestions des agents sur la gestion de la formation .....	71
6.2.3.1	Appréciation des agents de la gestion de la formation.....	71
6.2.3.2	Suggestions des agents sur la gestion de la formation .....	71
6.3	Propositions d'amélioration du système de formation de la SONABHY .....	72
6.3.1.	Le réaménagement du dispositif juridique .....	72
6.3.2.	Le renforcement de la fonction RH.....	73
6.3.3.	L'amélioration des pratiques actuelles en matière de la FPC .....	75
CONCLUSION GENERALE .....		77
BIBLIOGRAPHIE .....		80
ANNEXES .....		83
TABLE DES MATIERES .....		84

CESAG - BIBLIOTHEQUE